

Peter Gallo

Digitálny manažment



Dominanta

2020

Dielo: **Digitálny manažment**

Autor: Ing. Peter Gallo, PhD.

Recenzenti: Prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD., PhD.
Prof. Ing. Adriana Csikosová, CSc.
Ing. Vladimír Homola

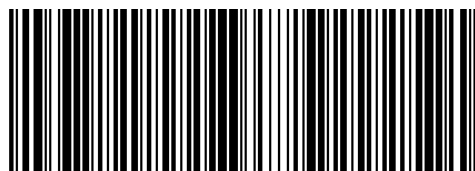
Grafická úprava: doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Vydanie: prvé

Vydavateľstvo: Dominanta

ISBN: 978-80-973605-0-4, 978-80-973605-1-1

EAN: 9788097360511, 9788097360511



Obsah

Zoznam skratiek	5
Úvod	7
1 Digitálna doba a manažment	8
1.1 Digitalizácia a manažment – pojem, obsah, oblasti poznania	8
1.2 Hlavné myšlienkové smery v riadení a možnosti digitalizácie	20
1.3. Systémové aspekty v digitálnom manažmente	42
1.4 Moderná teória riadenia a jej aplikovanie v digitálnom manažmente	44
1.4 Myšlienkové odporúčania manažmentu na zmenu podnikateľského myslenia a jednania v epoche digitalizácie	53
2 Digitálny manažment v 21. storočí	59
2.1 Vymedzenie pojmu manažment a digitálny manažment	59
2.4 Digitálny manažment, digitálne technológie a digitálny svet	72
2.5 Kritické faktory úspechu v manažmente	77
2.9 Business Intelligence a vizualizácia dát pre potreby riadenia	87
2.10 Moderný manažérsky reporting a KPIs	92
3 Plánovanie z pohľadu digitálneho manažmentu	101
3.1 Podstata a úloha plánovania v modernom manažmente	101
3.2 Cieľ, vzťah medzi cieľmi a plánom	102
3.3 Podnikateľský plán	122
Zhrnutie 3. kapitoly	126
Otázky k zamysleniu	127
4 Organizovanie v digitálnom manažmente	128
4.1 Pojem organizovanie a organizačná štruktúra	128
4.4 Organizácia založená na tímovej práci	137
4.5 Inovačné organizačné štruktúry	139
4.7 Organizácia a organizačná kultúra	141
Zhrnutie 4. kapitoly	144
Otázky k zamysleniu	144
5 Personálne zabezpečenie v digitálnom manažmente	145
5.1 Personálne zabezpečenie ako funkcie manažmentu	145
5.2 Hodnotenie pracovníkov a ich výkonnosť	150
5.3 Odmeňovanie	152
Zhrnutie 5. kapitoly	154

Otázky k zamysleniu	154
6 Vedenie v digitálnom manažmente	156
6.1 Pracovná motivácia	156
6.2 Participácia	160
6.3 Manažérska a digitálna komunikácia	163
6.4 Vedenie tímu - štýl vedenia	172
Zhrnutie 6. kapitoly	173
Otázky k zamysleniu	174
7 Controlling	175
7.1 Controlling ako funkcia manažmentu	175
7.2 Strategický controlling	180
7.3 Operatívny controlling	181
7.5 Krycí príspevok ako nástroj manažérskej kontroly ziskovosti	187
7.7 Kontrola a jej význam v manažmente	188
7.8 Systém zabezpečenia kvality	191
Zhrnutie 7. kapitoly	197
Otázky	198
Záver	199
Použitá literatúra	200

Zoznam skratiek

AI	- Artificial Intelligence
B2B	- business to business
B2C	- business to customer
B2G	- business to government
BI	- Business Intelligence
BPM	- Business Process Model
BSC	- Balanced Scorecard
CAD	- Computer Aided Design (konštrukčný systém)
CAP	- Computer Aided Process Planning (plánovanie technickej prípravy výroby)
CAM	- Computer Aided Manufacturing (systém pre riadenie výroby)
CAQ	- Computer Aided Quality (počítačom riadená kvalita)
CI	- Competitive Intelligence (umelá inteligencia)
CIM	- Computer Integrated Manufacturing (počítačom integrovaná výroba)
CRM	- Customers Relationship Management (riadenie vzťahov so zákazníkmi)
DRP	- Distribution Resource Planning (plánovanie distribúcie)
DT	- digitálne technológie
DSS	- Decision Support System (systém na podporu rozhodovania)
EDI	- Electronic Data Interchange
EFQM	- European Foundation for Quality Management
EIS	- Executive Information System (systém pre hodnotenie výkonnosti)
ERP	- Enterprise Resource Planning (podnikové plánovanie zdrojov)
ES	- expertné systémy
FSM	- Flexible Manufacturing Systems (pružný výrobný systém)
GIS	- grafický informačný systém
HPC	- High Performance Computing (super-výkonné počítanie)
HR	- ľudské zdroje
IKT	- informačno-komunikačné technológie
IoT	- Internet of Things (internet vecí)
IS	- informačný systém
HRSC	- HR Scorecard
KM	- Knowledge Management

KWS	- DSS - Decision Support System
MIS	- manažérsky informačný systém
MRP	- Material Requirement Planning (plánovanie materiálu)
MRP II	Manufacture Resource Planning (plánovanie zdrojov vo výrobe)
OIS	- Office Information System (kancelársky informačný systém)
PPS	- Production Planning System (plánovanie výroby)
RIS	- rezervačný informačný systém
SCM	- Supply Chain Management (plánovanie zásobovania)
TQM	- Total Quality Management
TPS	- Transaction Processing System (transakčný systém)

Úvod

Cieľ publikácie

Cieľom publikácie je oboznámiť manažérov, odborných pracovníkov, študentov, ako aj širokú verejnosť, ktorá sa zaujíma o moderný manažment, s problematikou manažmentu z pohľadu digitálnych technológií. To znamená bližšie objasniť funkcie manažmentu a možnosti digitálnych technológií pri naplnení obsahu týchto funkcií. V úvode publikácie poukazujeme na zmeny, ktoré prebiehajú v 21. storočí a podstatne ovplyvňujú proces manažovania organizácií. Inovácie a zmeny, ktoré prebiehajú, tvoria inšpiráciu pre dnešnú prax a umožňujú komplexnejšie, pružnejšie a hlavne efektívnejšie reagovať v rôznych oblastiach riadenia organizácií. Publikácia predstavuje rad názorov a myšlienok, ktorých cieľom je pomôcť k efektívnejšiemu a intenzívnejšiemu využitiu digitálnych technológií v procese riadenia.

Názory na vymedzenie pojmu a obsahu manažmentu sa rôznia. Niektorí ho chápu v pomerne úzkom kontexte ako vedenie ľudí, iní zas pomerne zoširoka a zahŕňajú pod tento pojem aj riadenie podnikových procesov. Problematika manažmentu je preto veľmi zaujímavá. Ak sa pozrieme na manažment v dnešnej digitálnej dobe, vidíme množstvo zmien a inovácií, ktoré môžeme využiť v tomto procese. V publikácii pokúsime dať odpoveď na tento, ale aj iné problémy a prebiehajúce zmeny a zároveň uvedieme názory a postrehy rôznych autorov, praktikov i teoretikov z oblasti manažmentu v kontexte používania digitálnych technológií v procese riadenia. Na základe týchto poznatkov uvedieme, ako a kde tieto poznatky využiť v tejto oblasti manažovania organizácií. Zároveň uvádzame aj najdôležitejšie poznatky zo súčasného svetového manažmentu, ktoré sú vhodné pre náš manažment a jeho ďalší rozvoj.

Veríme, že publikácia Vám umožní v primeranej miere vniknúť do problematiky digitálneho manažmentu a zároveň Vám pomôže pri riešení niektorých problémov, s ktorými sa stretávate vo Vašej práci najmä v súvislosti s procesom riadenia. Vývoj teórie manažmentu v 21. storočí odkryl mnoho nových poznatkov, ktoré je vhodné použiť a aplikovať v rámci využitia digitálnych technológií. To bolo aj jedným z našich cieľov pre napísanie tejto publikácie. V štúdiu tejto problematiky a jej aplikovaní do praxe Vám prajeme veľa úspechov.

Autor

1 Digitálna doba a manažment

Cieľ kapitoly: Cieľom kapitoly je objasniť pojmový aparát z oblasti digitalizácie a manažmentu. Na tomto pojmovom aparáte následne bližšie preskúmať a objasniť pojem a podstatu manažmentu, jeho historické súvislosti a poukázať na jednotlivé teórie v kontexte ich poznatkov a použitia v digitálnej dobe. Bližšie sú tu rozobrané hlavné myšlienkové smery v riadení, jednotlivé manažérske školy a ich odkaz pre dnešnú prácu s prihliadnutím digitalizáciu procesov. Uvedené sú tu odporúčania na zmenu podnikateľského a manažérskeho myslenia a jednania a osobitosti vo vzťahu k dnešnému stavu poznania v digitálnej dobe. Zároveň tu uvádzame aj svoje postrehy a názory ako byť úspešný v dnešnej dobe a čo je pre tento úspech dôležité najmä z pohľadu digitalizácie procesov a používania digitálnych technológií.

Kľúčové slová: manažment, digitalizácia, digitálne technológie, informácie, dáta, školy manažmentu, faktory úspešnosti, osobitosti manažmentu.

1.1 Digitalizácia a manažment – pojem, obsah, oblasti poznania

Na dejiny ľudstva sa môžeme dívať ako na dejiny riadenia. Každá z vyspelých civilizácií ľudstva sa vyznačovala zložitou a vysoko rozpracovanou organizáciou a riadením. Vezmime si stavby egyptských pyramíd, ako i správu takých ríš ako babylonská, grécka, rímska. Ale aj v našej histórii nájdeme také obdobie, kedy môžeme byť právom hrdí na riadiace schopnosti našich predkov. Tieto prvé poznatky a skúsenosti majú pre súčasné riadenie iba nepatrnú poznávaciu hodnotu, preto omnoho praktickejšie je spájať podstatu riadenia až s rozvojom priemyselnej výroby, stavebníctva a železničnej dopravy v 2. polovici minulého storočia. V 21. storočí však dochádza k posunu v teórii manažmentu a viacej sa orientuje na oblasť informačnej spoločnosti a manažment s prepojením na informačno-komunikačné technológie. Objavilo sa mnoho nových moderných metód riadenia ako Kaizen, Six Sigma, Balanced Scorecard, HR Scorecard, Lean, EFQM, ABM, atď., ktoré výrazne prispeli k ďalšiemu rozvoju manažmentu. Na začiatku 21. storočia však do teória riadenia podstatným spôsobom zasiahol aj vedecko-technický pokrok a digitalizácia činností vrátane moderných digitálnych technológií spracovania informácií, ktoré slúžia najmä pre proces rozhodovania. Digitalizácia ovplyvnila celú oblasť manažmentu a umožnila poznatky manažmentu využívať v dokonalejšej podobe.

Na jej základe vzniká Business Intelligence (BI), ktorý posúva oblasť manažmentu asi najďalej z pohľadu digitalizácie procesov riadenia.

Potrebu digitálneho manažmentu si vyžaduje doba a nasledovné trendy a výzvy (Řezáč, 2009):

1. **Globalizácia.** Z pohľadu manažmentu je žiadaná globalizačná produkčná štruktúra, ktorá optimalizuje štruktúru podniku v celosvetovom meradle. Cieľom je dostať celkové náklady na konkurenčne výhodnú úroveň. Tento trend vyvoláva potrebu riadiť náklady a preto sa dostali do popredia moderné metódy riadenia nákladov založená na Activity Based Costing a manažérskom členení nákladov, zmeny v organizácii podnikov, vedení a najmä viac sa presadzujú systémy riadenia výkonnosti a controlling. Bez digitalizácie týchto procesov by v dnešnej dobe nebolo možné efektívne riadiť a ovplyvňovať hospodárnosť podniku.
2. **Tlak na inovácie produktov a procesov.** Inovácie sa objavujú nepretržite a inovačný cyklus sa skracuje. Ak chce byť podnik v tomto období úspešný, musí mať nepretržitý cyklus inovácií, vrátane inovácií v riadení. Začína sa uplatňovať tzv. Open Innovation, keď niekoľko podnikov (aj konkurenčných) vyvíja nové výrobky, služby a optimalizuje procesy spoločne. Tento tlak má značný vplyv na digitalizáciu a hodnotenie portfólia produktov, zákazníkov, ale aj na celkovú výkonnosť podniku. To si taktiež vyžaduje zmeny v organizačnej štruktúre a plánovaní procesov.
3. **Tlak na náklady.** Tento tlak núti podniky k outsoursingu a sústredovanie sa na kľúčové činnosti a procesy podniku. Možnou stratégiou v tejto oblasti je vertikálna diverzifikácia. Tlak na náklady vedie k digitalizácii procesu riadenia nákladov a posilňuje oblasť nákladového controllingu, t. j. plánovania a vyhodnocovania v oblasti nákladov.
4. **Cenový tlak.** Rozvoj trhu núti podniky znižovať ceny. Nepružné odvetia, ktoré nereagujú sa tak dostávajú pod cenový tlak (napr. letecká doprava). K reakciám na tieto tlaky patrí potom:
 - prísne nízko nákladové stratégie,
 - rýchle inovačné stratégie,
 - sústredenie sa na trhové segmenty najnáročnejších zákazníkov.

Cenový tlak vplýva najmä na funkciu plánovania a pružnosti procesov v tejto oblasti manažmentu. Bez digitalizovaného efektívneho systému plánovania a riadenia cenovej politiky neobstoja podniky v konkurenčnom boji.

5. **Inštitucionálna regulácia.** Zavádzajú sa medzinárodné štandardy a národné pravidlá corporate governance ustupujú týmto štandardom. Tieto štandardy majú veľký odraz v celkovej koncepcii fungovania organizácii a podniky sa musia neustále prispôbovať zmeneným podmienkam.
6. **Rýchlosť zmien.** Životné cykly produktov a technológií sa skracujú, počet patentov rastie. Prognózy o správaní sa zákazníkov sa nemôžu extrapolovať na základe minulosti, pretože požiadavky zákazníkov sa rýchlo menia. Objavujú sa stále nové hodnoty a faktory úspechu. Podniky sú neustále nútené robiť SWOT analýzy a prehodnocovať svoju víziu. Z toho dôvodu sa strategické riadenia stáva čoraz významnejším elementom v oblasti moderného riadenia. Vidieť to aj v použití digitálnych technológií v tejto oblasti. Väčšina systém BI sa sústreďuje práve na túto oblasť.
7. **Menia sa demografické trendy a starne populácia.** Väčšia orientácia na požiadavky seniorov, zväčšuje sa potreba atraktívnosti podniku na trhu práce, rastú požiadavky na štruktúru zamestnancov. Zmeny sa preto výrazne objavujú aj v personálnom riadení a výbere a hodnotení pracovníkov, kam preto veľmi výrazne prenikajú nové moderné technológie.
8. **Liberalizácia a deregulácia.** Tento trend vytvára podmienky pre vstup ďalších subjektov na trh. Napr. vo verejnej doprave, poštových službách, energetike, telekomunikácii a pod. Vstup nových subjektov a monitorovanie ich činnosti, porovnávanie a zlepšovanie sa silne tlačí na rozvoj oblasti benchmarkingu, ktorý podporovaný najmä internetom a jeho benchmarkingovými informačnými systémami, s ktorých možno spomenú Finstat alebo Index podnikateľa.
9. **Premenlivosť kapitálových trhov.** Globalizácia prináša neistotu a nestabilitu s veľmi obmedzenými možnosťami predpovedí ich dlhodobého vývoja. Premenlivosť kapitálových trhov zasa vplyva na neustále monitorovanie stavu podniku, jeho majetku, kapitálu, či ľudí a jeho vízie a prognózy do budúcnosti.
10. **Digitalizácia trhov a podnikania.** Rýchly vývoj IKT prináša nové formy podnikania (e-business) a zostruje sa konkurencia. Cieľom by malo byť presadiť podnik ako digitálneho dodávateľa na internete. Podnik, ktorý to nedokáže, bude odsúdený k prežívaniu v obmedzenom priestore tradičného podnikania a trvalej degenerácii. Tieto technológie slúžia okrem rýchleho kontaktu s trhom aj ako nástroje efektívneho riadenia a presadzovania inovácií výrobkov a služieb. Podmienkou presadenie je okrem iného aj transparentnosť pre zamestnancov, zákazníkov a dodávateľov (informačný, znalostný

a digitálny manažment). Významným nositeľom digitalizácie sú najmä IKT a BI (Business Intelligence), ktoré prezentujú svoje výsledky formou vhodných reportov a dashboardov. A tak sa kvalitné dokumenty tohto typu stávajú výrazným objektom pre digitalizáciu a prezentovanie výsledkov.

11. **Etické princípy podnikania.** Vývojový trend manažmentu sa v súvislosti so stále intenzívnejším prenikaním nežiaducich praktík (tunelovanie, neplnenie dohodnutých zmlúv, skresľovanie hospodárskych výsledkov, nesplácanie úverov a pod.) do ekonomiky začal orientovať na budovanie kultúry organizácie (Corporate Culture), ktorej súčasťou je aj manažérska etika. Obchodníci a podnikatelia, ale aj zamestnanci by nemali byť vystavovaní diskriminácii, zastrášovaniu, útokom a pod. Ide o slobodu bádania, odstránenie strnulých ortodoxných doktrín, názorových stretov a experimentovania, morálny rast a orientácia na praktické a užitočné veci ako neproduktívne výkony. Etické princípy získavajú čoraz viac na hodnote a to sa prejavuje v organizačnej kultúre. Aj keď hovoríme o digitálnom manažmente, tu je digitalizácia obťažnejšia, ale dokáže lepšie prezentovať snahu v tejto oblasti.
12. **Globálna populačná explózia.** Rast počtu obyvateľstva, procesy migrácie a interkultúrnej komunikácie. Riešenie demografickej deformácii medzi bohatými a chudobnými. Digitalizácia práve v tejto oblasti môže do budúcnosti zohrať veľmi významnú úlohu.
13. **Finančná revolúcia.** Napomáha rozvoju svetového obchodu, obchodovaniu, ale slúži aj k špekulatívnym aktivitám. Rast elektronických transakcií, bezhotovostné platby. Kvalitný reporting v tejto oblasti veľmi napomáha efektívnemu riadeniu financií a ich vhodnému vynakladaniu na zmysluplné veci a aktivity.
14. **Zmeny v podobe organizovanosti svetového trhu.** Ide o zmeny v dodávateľských, subdodávateľských a kooperačných vzťahoch súvisiaci s novými formami podnikania a zoskupení organizácií – tzv. satelitné organizácie, ako špecifické formy odberateľsko-dodávateľských vzťahov, podnikové siete, strategické aliancie, atď. Táto oblasť v digitálnom manažmente ovplyvňuje najmä funkcie organizovania a benchmarking, ako jednu z moderných metód riadenia.
15. **Zmena stratifikácie európskej spoločnosti a hrozba vytvorenia spoločenskej priepasti** – ide o vznik vyšších vrstiev spoločnosti, ktorú tvoria manažéri, lekári, právnici, inžinieri, konzultanti s inými systémovými analytikmi a skupinami profesií.
16. **Hrozby pandémie a iných epidémií.** Na vývoj ekonomiky v čoraz väčšej miere pôsobia aj rôzne epidémie, ktoré dokážu veľmi výrazne ovplyvniť trh a ekonomiky

štátov. Sú tak silné, že vedia ovplyvniť aj proces globalizácie. to vyvíja tlak na inovácie a zmenu obsahu a charakteru práce ako aj sociálne prostredie. V priebehu niekoľkých týždňov alebo mesiacov ohrozia hospodárstvo štátov a organizácie potrebujú na to primerane a efektívne reagovať.

1.1.1 Digitalizácia – základné pojmy, funkcie a oblasti

Digitalizácia je fenoménom dnešnej doby. Ak sa pozrieme do minulosti, svet sa chápal rôzne. Z hľadiska poznania si ho ľudia predstavovali ako plochý, neskôr sa zistilo, že je guľatý. Vždy sme mysleli, že našim svetom je ale zem. V dnešnej dobe sa znova mení pohľad na svet a nazývame ho digitálnym. Vzniká tzv. digitálny svet. Tak ako sa spoločnosť mení s industriálnou na informačnú, tak sa aj svet postupne mení vplyvom digitálnych technológií na digitálny. S tým súvisia aj pojmy, ktoré ovplyvňujú manažment a to sú pojmy digitálne technológie, digitálna gramotnosť a informačná spoločnosť, znalosti, atď. Zvlášť dôležité pre manažment sú pojmy informačné a komunikačné technológie (IKT), digitálne technológie (DT) Tieto pojmy je potrebné presnejšie objasniť, lebo pri každom sa kladie dôraz na niečo iné. Pri digitálnych technológiách je to práve dôraz na nové technológie pre moderný manažment (riadenie) organizácií.

Vymedzenie základných pojmov súvisiacich s digitalizáciou:

- **Digitálny** - Použitím tohto pojmu vymedzujeme elektronickú technológiu, ktorá vytvára, prenáša a spracúva údaje pomocou dvoch stavov, ktoré označujeme číslami 0 a 1. Všetky údaje prenášané alebo uložené pomocou digitálnej technológie majú tvar reťazcov jednotiek a núl. Každá z týchto núl a jednotiek sa nazýva bit. Bit je teda najmenšia jednotka informácie a môže nadobúdať dva stavy 0 a 1.
- **Digitálny svet** - metaforické označenie ľudského poznania, kedy chápeme, že všetko, čo vidíme, počujeme, napíšeme, vypočítame či povieme, sa dá vyjadriť pomocou reťazcov jednotiek a núl.
- **Digitalizácia** - proces transformácie ľubovoľnej informácie do digitálneho zápisu pomocou jednotiek a núl.
- **IKT** - informačné a komunikačné technológie označujú široký súbor prostriedkov, postupov a znalostí používaných na spracúvanie a komunikáciu informácií. V oblasti manažmentu máme špeciálne na mysli výpočtové a komunikačné prostriedky, postupy

a informačné zdroje, ktoré rôznymi spôsobmi podporujú riadenie, poznávací a rozhodovací proces a ďalšie manažérske aktivity.

- **Digitálne technológie** – tento pojem sa používa preto, že pri IKT sa priveľmi zdôrazňuje oblasť informácie a výpočtové prostriedky. Všetko, čo robíme v riadení na počítači na počítači, je – technicky vzaté – iba práca s informáciami a výpočtami v počítači. Ale dôvod, prečo ich robíme, je zvyčajne iný. Úmyselne pritom používame prostriedky, ktoré môžeme vnímať z dvoch pohľadov: (a) ako informačné médium a (b) ako konštrukčné médium, ktoré pomáha manažérom tvoriť, skúmať, objavovať, vyjadriť sa, rásť. Aj keď sú oba pohľady rovnako dôležité, bežné chápanie pojmu IKT priveľmi zdôrazňuje informačnú stránku týchto procesov. Podobné aspekty – informačný a konštrukčný – môžeme rozpoznávať aj v riadení: časť poznávacieho procesu je zameraná na získavanie informácií, avšak druhá časť poznávania sa odohráva tvorbou, objavovaním, konštruovaním. Ak dávame prednosť označeniu digitálne technológie pred IKT, chceme tým zdôrazniť konštrukčnú stránku nových technológií pre rozvoj konštrukčného aspektu poznávacieho a riadiaceho procesu.
- **Digitálna gramotnosť** - zahŕňa znalosti, zručnosti a porozumenie potrebné pre primerané, bezpečné a produktívne používanie informácií a digitálnych technológií k riadeniu a poznávaniu riadiacich procesov, v manažérskej práci, no aj v každodennom živote. Je to súbor schopností:
 - zvoliť si a vedieť použiť vhodné digitálne technológie na nájdenie informácií, ich spracovanie, použitie, šírenie alebo vytvorenie,
 - využívať rôzne digitálne zdroje a efektívne riešiť úlohy v digitálnom prostredí,
 - kriticky vyhodnocovať a analyzovať znalosti získané z digitálnych zdrojov,
 - rozumieť spoločenským dôsledkom (včítane bezpečnosti, ochrany súkromia a etiky), ktoré vznikajú v digitálnej kultúre.

Digitalizácia. Pod termínom digitalizácia v kontexte tejto stratégie sa rozumie riadený proces premeny tradičného systému ako celku ako aj jednotlivého objektu z jeho fyzickej, či analógovej formy do zodpovedajúcej elektronickej podoby. S ohľadom na stylistické operácie s konkrétnym textom v niektorých prípadoch nahrádza termín informatizácia. Bežne sa však používa napr. v oblasti digitalizácie kultúrneho dedičstva, digitalizácie archívov a dokumentov, či v prípade digitalizácie analógového terestriálneho vysielania. (Kol. aut. 2019)

Objasnenie pojmu digitalizácie z pohľadu manažmentu je podobné. Digitalizujeme v manažmente vtedy, keď vytvárame dokumenty, reporty, dashboardy, rozhodovacie alebo iné

modely pomocou digitálneho spracovania informácií a tieto následne interpretujeme pre potreby riadenia. Z tohto pohľadu je potom pojem digitálny manažment pomerne široký pojem spojený s digitalizáciou. Pre dnešnú dobu a prax má nepredstaviteľný význam, či už z hľadiska zvyšovania konkurencieschopnosti, stupňa inovácie, pre zlepšovanie procesov riadenia, ich zdokonaľovanie, či objavovanie.

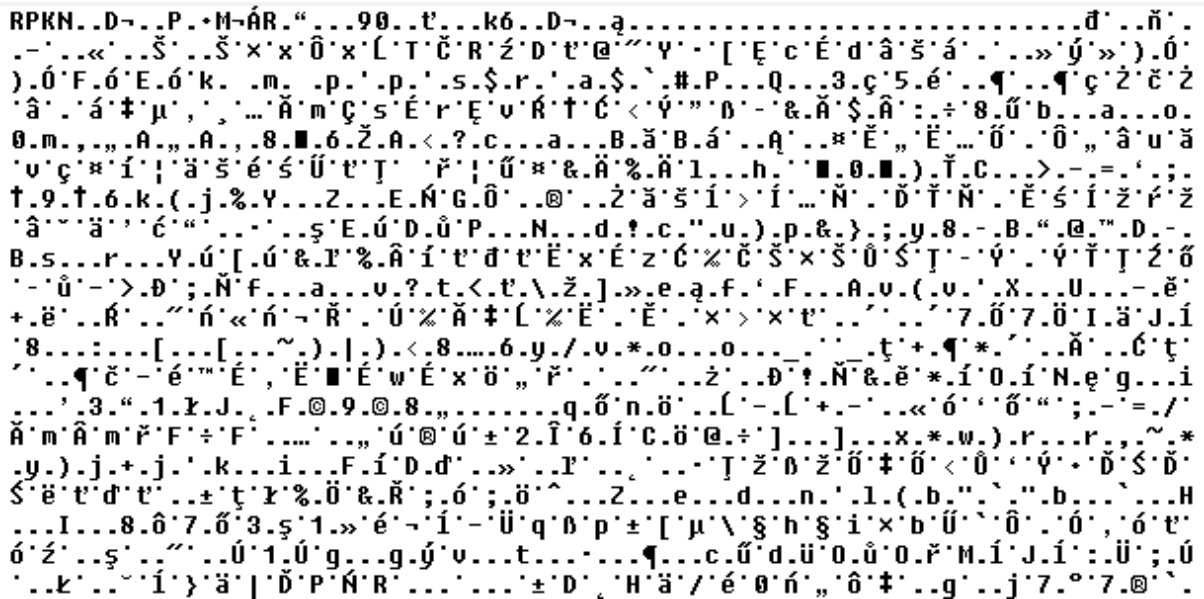
Pre presnejšie pochopenie problematiky je vhodné rozšíriť tento pojmový aparát taktiež o pojmy z oblasti informačno-komunikačných systémov (IKT) a znalostného manažmentu (Knowledge Management – KM):

- **Informačné systémy (IS).** IS možno charakterizovať ako systémy na zber, udržiavanie, spracovanie a poskytovanie informácií. Všeobecne pre potreby riadenia chápeme IS ako systémy pre spracovanie dát, ktoré majú ciele:
 - strategické (plánovanie rozvoja, plánovanie investícií, financií a pod.)
 - taktické (vedenie, plánovanie a kontrola rozpočtu, atď.)
 - operatívne (každodenná výkazy, reporting a pod.)

Dôležité sú tiež úlohy IS:

- manažérske (EIS - Executive IS)
 - taktické (DSS - Decision Support System)
 - pre riadenie organizácií (MIS - Management IS)
 - expertné (KWS - Knowledge Work System)
 - kancelárske (OIS - Office IS)
 - operatívne
 - TPS - transakčné (banky, ...)
 - CRM - vzťahy so zákazníkmi
 - RIS - rezervačné systémy
 - CAM - konštrukčné (CAD, ...)
 - GIS - geografické systémy,
 - atď.
- **Dáta (údaje).** Možno definovať ako sekvencie znakov, ktoré nie sú ešte informáciami. Nemajú sami o sebe žiadnu informáciu. Sú to čísla, písmená, znaky, ktoré sú výsledkom merania, pozorovania, trendov, činností, procesov, udalostí a pod. Nedokážu oznámiť žiadnu informáciu. Sú len nositeľmi možnej budúcej potenciálnej hodnoty. Zachytávajú sa v rôznych podobách – v počítači na disku, na papieri, alebo v rôznych iných typoch záznamníkov ako QR kódach, obrázkoch a rôznych typoch nositeľov dát a pod.

Príkladom dát môže byť napríklad nasledovný výpis kódu programu, ktorý je pre neznačených len množstvom rôznych znakov, ktoré mu nedávajú význam – obr. 1.1.



Obr. 1.1 Ukážka dát na dátových nosičoch

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Dátami môžu byť aj iné typy údajov, ktoré nemajú pre prijímateľa informačných charakter.

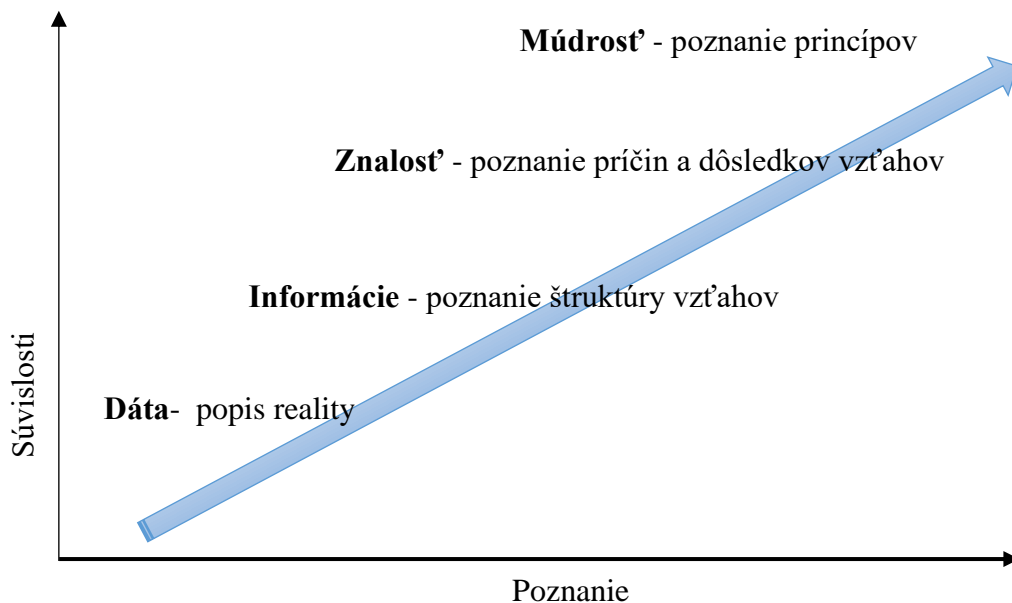
- **Informácia.** Je niečo, čo potrebujeme pre dobré rozhodovanie, čo nám znižuje neistotu pri riešení problémov a v rôznych jednaniach. Vodáčik definuje informácie ako dáta, ktorými ich užívateľ v procese svojej interpretácie prisudzuje určitý význam. Nositeľ musí vedieť informáciu interpretovať, lebo inak získané dáta nie sú informáciami.
- **Znalosti.** Vytvára si ich každý sám na základe súčasných odborných a všeobecných znalostí a hodnôt. Vytvárajú predpoklady k pochopeniu systému súvislostí a možností, v ktorých majú určitý význam. Podľa O'Leary-ho sú to informácie v akcii. Napríklad v podniku z manažérskeho informačného systému získame informáciu „Výnosy v septembri 2019 boli dosiahnuté vo výške 2 000 tis. €“. Znalosťou potom bude, kde boli dosiahnuté výnosy na ktorých trhoch, bolo možné dosiahnuť vyššie výnosy, na ktorom trhu, prečo, čo bolo potrebné preto vykonať, kto to mal vykonať, aká akcia bola potrebná, v akých časových obdobiach sa dosahujú najlepšie výnosy, s akými produktmi, sú nám potrebné väčšie výnosy a podobne. Znalosti sú viac ako know-how? Zahŕňajú aj odpovede na otázky prečo, čo, vedieť kto, vedieť kde, a vedieť kedy.

Ich význam je nasledovný:

- **Odpoveď na otázku prečo?** – znamená poznať stratégiu a vybudovať angažovaný prístup zamestnancov k nej.
- **Odpoveď kto?** – znamená poznať vzťahy, kontakty, osoby, ktoré môžeme požiadať o pomoc.
- **Vedieť kde?** – znamená správne siahnúť po odpovede na otázky – nájdeme to napr. na internete.
- **Vedieť kedy?** – znamená správne načasovanie danej aktivity.

Ak sa chcete stať úspešným manažérom, musíte poznať odpovede na tieto otázky. K tomu si potrebujete si vytvoriť znalostný systém, ktorý je potrebné udržiavať v aktuálnom stave. Tento systém poskytuje manažérom rôzne druhy znalosti, s ktorými môže manažér disponovať a následne ďalej rozvíjať.

- **Múdrosť.** V manažovaní už nám nepostačuje len znalosti spracovávať a využívať, ale môžu pomôcť aj v manažérskom rozhodovaní pri tvorbe štvrtého stupňa hierarchie a tou je múdrosť. Múdrosť v tomto ponímaní znamená poznanie princípov.



Obr. 1.2 Dáta, informácie, znalosti, múdrosť

(Zdroj: Vejlupek 2005)

Pre úplnosť je potrebné ešte objasniť problematiku digitálnej a informačnej gramotnosti a kompetencií s nimi spájaných.

- **Informačná gramotnosť** bezprostredne súvisí s komunikačnými a interpretačnými procesmi, t. j. takým poznaním a využívaním komunikačných kanálov, ktoré umožňujú vyhľadanie informácií a ich hodnotenie, pochopenie, spracovanie a prezentáciu.

(Bellérová, 2010) V prípade oblasti manažmentu ide o koncepcne premyslenú prácu s počítačom a informačno-komunikačnými technológiami. Táto práca rozvíja zároveň:

- a) **informačnú gramotnosť** (spôsobilosť vyhľadávať informácie v rozmanitých zdrojoch a ovládať informačné technológie),
- b) **kognitívnu gramotnosť** (spôsobilosť nadobúdať informácie a mentálne ich elaborovať),
- c) **digitálnu gramotnosť** (spôsobilosti ovládania digitálnych technológií),
- d) **komunikatívnu gramotnosť** (ovládanie spôsobilosti hovoriť, počúvať, písať, čítať).

Kompetencie v oblasti digitálnych technológií a informácií zahŕňajú v sebe sebaisté a kritické používanie technológií informačnej spoločnosti pri práci, vo voľnom čase a na komunikáciu. Tieto kompetencie sa obyčajne tiež rozdeľujú na digitálnu, informačnú a počítačovú gramotnosť (Weiszzerová, E. 2014).

A/ Digitálnu gramotnosť charakterizuje schopnosť:

- porozumieť informáciám,
- používať ich v rôznych formátoch z rôznych zdrojov, ktoré sú prezentované prostredníctvom informačných a komunikačných technológií.

B/ Informačnú gramotnosť charakterizuje schopnosť a zručnosť:

- lokalizovať rôzne zdroje (počítačové), ktoré obsahujú potrebné informácie,
- hľadať v týchto zdrojoch potrebné informácie,
- vedieť tieto informácie kriticky zhodnotiť (ich užitočnosť, prínos, pravdivosť, spoľahlivosť, aktuálnosť a pod.),
- riešiť problémy pomocou získaných informácií,
- sprostredkovať informácie iným v rôznych podobách - slovne, písomne, graficky, a to v priamom styku alebo prostredníctvom informačných a komunikačných technológií.

C/ Počítačovú gramotnosť charakterizujú zručnosti a schopnosti ako:

- vymenovať, usporiadať a vysvetliť základné pojmy z oblasti informačných a komunikačných technológií,
- používať osobný počítač a pracovať so súbormi údajov, voliť a pracovať s ikonami obrazovky PC, vyhľadať požadovaný program PC, vymazať nepotrebné údaje, robiť kópie, vytlačiť požadované údaje a pod.,

- pracovať s textovým editorom PC, vytvárať a pracovať s databázami PC, tvoriť pomocou PC prezentácie,
- získavať informácie a komunikovať prostredníctvom PC - pracovať s internetom,
- vytvárať webové stránky, viesť elektronickú poštu a byť na sociálnych sieťach,
- využívať Skype alebo iný typ video technológií ku komunikácií.

Informačná aj digitálna gramotnosť (informačná s využitím IKT) sa stáva popri vedení tímu jednou z kľúčových kompetencií manažovania. Miera skutočnej informačnej gramotnosti manažérov (ich schopnosť informácie hľadať, selektovať a aplikovať ich v procese riadenia však zaostáva za potrebami súčasného vývoja poznania. Dôvodom je aj nedostatočná implementácia metód, foriem práce relevantných pre rozvoj vyššie uvedených kompetencií v procesoch riadenia.

Predpokladom rozvoja informačnej a digitálnej gramotnosti v práci manažérov je v prvom rade dôsledná implementácia IKT do procesov riadenia, t. j. využitie IKT pri riadení a rozhodovaní. Zatiaľ sú manažéri najviac prepojení na manažérske informačné systémy svojich dodávateľov IKT a tak určité oblasti riadenia bývajú nepokryté. Manažéri sa stále spoliehajú na ponuku IKT a nie sú schopní obyčajne tvorivo využiť dostupné informácie, či znalosti pre potreby riadenia. Zavalení sú množstvom redundantných informácií, ktoré ich odvádzajú od podstaty riadenia a zahrňujú ich množstvom zbytočných informácií. Preto musia porozumieť informáciám z danej profesijnej oblasti riadenia, vedieť ich selektovať a následne využívať v procesoch riadenia a rozhodovania či už pri stanovení cieľov, zostavení plánov, hodnotení procesov v oblasti organizovania, pri výbere, hodnotení výkonnosti či odmeňovaní. Taktiež ale aj v procesoch vedenia a najmä v oblasti controllingu pri riešení rôznych úloh, projektov či aktivít. Digitálna gramotnosť je časovo náročná a vyžaduje aj viaceré systémové či organizačné zmeny a prispôsobenia. V neposlednom rade tento spôsob riadenia využívajúci IKT, rozvíjajúce sa kompetencie v oblasti informačnej a digitálnej gramotnosti, plnia nielen funkciu získavania informácií, poznatkov, ale v prvom rade majú potenciál stať sa nástrojom napomáhajúcim riešeniu vážnych problémov v oblasti riadenia.

Digitalizáciou sa zaoberá aj „*Stratégia digitálnej transformácie Slovenska 2030*“. Je stratégiou, ktorá definuje politiku a konkrétne priority Slovenska v kontexte už prebiehajúcej digitálnej transformácie hospodárstva a spoločnosti pod vplyvom inovatívnych technológií a globálnych megatrendov digitálnej doby. Tvorí sa v rámci rozbehnutých a čiastočne riadených procesov digitalizácie, informatizácie a agendy jednotného digitálneho trhu Európskej únie ako

aj v kontexte globálnych priorit širokej digitálnej transformácie. Stratégia tak dáva prvoradý dôraz na súčasné inovatívne technológie, ako sú umelá inteligencia (Artificial Intelligence, ďalej ako aj „AI“), internet vecí (Internet of Things, ďalej len „IoT“), technológia 5G, veľké dáta a analytické spracovanie dát, blockchain a super-výkonné počítanie (HighPerformance Computing, ďalej len „HPC“), ktoré sa stanú novým motorom ekonomického rastu a posilňovania konkurencieschopnosti.

1.1.2 Manažment – základné pojmy a súvislosti

Riadenie sa prelína všetkými epochami ľudstva. Každá z týchto epoch sa vyznačovala zložitou a vysoko rozpracovanou organizáciou a riadením, či sa pozrieme na stavby egyptských pyramíd, ako i správu takých ríš ako babylonská, grécka, rímska. Ale aj v našej histórii nájdeme také obdobia. Tieto prvé poznatky a skúsenosti majú pre súčasné riadenie iba nepatrnú poznávaciu hodnotu, preto omnoho praktickejšie je spájať podstatu riadenia až s rozvojom priemyselnej výroby, stavebníctva a železničnej dopravy v 2. polovici minulého storočia. V 21. storočí však dochádza k posunu v teórii manažmentu a viacej sa orientuje na oblasť informačnej spoločnosti a manažment s prepojením na informačno-komunikačné technológie. Prebieha jeho digitalizácia a postupne sa objavuje pojem digitálny manažment alebo digitálne riadenie. Objavilo sa aj mnoho nových moderných metód riadenia ako Kaizen, Six Sigma, Balanced Scorecard, HR Scorecard, Lean, EFQM, ABM, atď., ktoré výrazne prispeli k ďalšiemu rozvoju manažmentu a k posunu smerom k digitálnemu manažmentu.

Manažment možno chápať ako vedu, umenie aj prax. Existuje mnoho pohľadov na problematiku manažmentu. Tento pohľad úzko vymedzuje oblasť, na ktorú manažment sústreďuje svoju pozornosť. Preto jeho potrebné skúmať v kontexte manažérskych teórií a moderných metód riadenia tak ako to uvádzame ďalej v publikácii, kde sme sústredili svoju pozornosť na oblasť jeho digitalizácie. K týmto odlišnostiam možno na báze nových poznatkov priradiť ešte ďalšie špecifiká, ktoré môže mať manažment odlišné a sú vedené v súvislosti s novými modernými poznatkami manažmentu. Jedná sa zvlášť o:

- manažment zmien,
- krízový a rizikový manažment,
- procesný manažment,
- manažment kvality,
- environmentálny manažment,

- informačný manažment,
- znalostný manažment,
- logistický manažment,
- brand manažment,
- category management,
- talent manažment,
- a ďalšie.

Tu všade sa môže prejaviť vplyvy digitálnych technológií a tak ich možno charakterizovať priamo z pohľadu jeho digitalizácie. Každý z týchto manažmentov dáva svoj prínos pre každé odvetvie. Preto je dôležité ho podrobne skúmať a vybrať z neho podstatné veci, ktoré je možné v tejto oblasti aplikovať s podporou digitálnych technológií. V oblasti digitálneho manažmentu každá z vyššie spomenutých oblastí má svoj obraz v digitalizácií a inováciách, ktoré neprináša len poznanie tej ktorej teórie manažmentu, ale aj jej digitálny ekvivalent prenesený do dnešného digitálneho sveta.

1.2 Hlavné myšlienkové smery v riadení a možnosti digitalizácie

Pri hodnotení myšlienkových smerov v riadení a možnosti ich digitalizácie poukážeme na najvýznamnejšie momenty, kde je možné aplikovať alebo sú už aplikované ako digitálne technológie do procesu riadenia. Je dôležité ale poznamenať, že na žiadnu riadiacu situáciu neexistuje jednoznačný recept či návod ako ju použiť alebo digitalizovať. To platí v manažmente a tak isto to platí aj v digitálnom manažmente. Takže existuje veľké množstvo rôznych digitálnych aplikácií v riadenia a tak isto aj veľké množstvo ich interpretácií. Čo sa osvedčilo v jednej situácii, môže byť neúčinné v druhej, ba dokonca môže smerovať ku katastrofe. Manažéri, ktorí sú zvyknutí na určitý typ prezentácie, nemusia akceptovať resp. používať iný typ digitálnej technológie vhodnej pre riadenie. Teda aj z tohto pohľadu je tento proces ohraničený. Z hľadiska historických aspektov preštudujeme najznámejšie typy škôl riadenia.

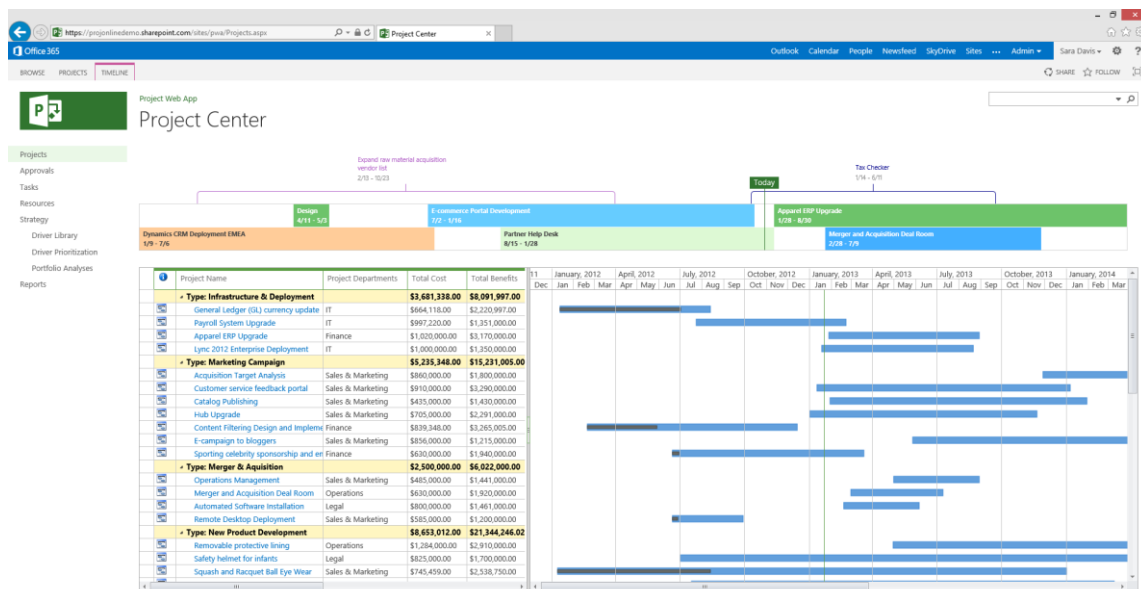
Klasická škola riadenia z pohľadu digitálneho manažmentu

Prvou školou, ktorá sa sformovala bola " klasická škola", ktorá sa vytvorila ako samostatný a silný prúd v riadení. Klasická škola riadenia sa na základe podstaty predmetu skúmania rozdelila na dva základné smery: "vedecké riadenie" a "administratívne riadenie".

A/ Vedecký smer riadenia

Zakladateľom a hlavným predstaviteľom "vedeckého smeru" v riadení bol **F. W. Taylor** (1856-1915). Ďalšími predstaviteľmi boli: **H. Gantt** (1861-1919), **The Gilbreths** (A. Gilbreth (1878-1972), F. Gilbreth (1868-1924)). Predstavitelia tohto smeru sa zaoberali problematikou spojenou s riadením práce a pracovníkov. Aj keď sú to jedny z prvých teórií manažmentu, možnosť digitalizácie je tu možná. Musíme si však uvedomiť, že digitalizácia v tomto prípade znamená len efektívnejšiu interpretáciu a využitie získaných poznatkov. Tieto poznatky možno však ďalej obohacovať a rozvíjať s podporou digitálnych technológií, ktoré Vám napr. veľmi efektne vedia spojiť Ganttove úsečkové diagramy s metódou CPM (metóda kritickej cesty) pri plánovaní a riešení rôznych manažérskych úloh.

V digitálnej dobe majú Ganttove diagramy veľký význam. Existuje množstvo rôznych aplikačných programov, ktoré prezentujú svoje digitálne výsledky v podobe Ganttovho diagramu. Najznámejší z produktov, ktorý sa využíva pre plánovanie je MS Office Projekt (Office 365) – obr. 1.3. Služi na rozsiahle plánovanie a umožňuje manažérom zobraziť výsledky formou úsečkového grafu (Ganttovho diagramu), ale tiež výpočet kritickej cesty CPM.



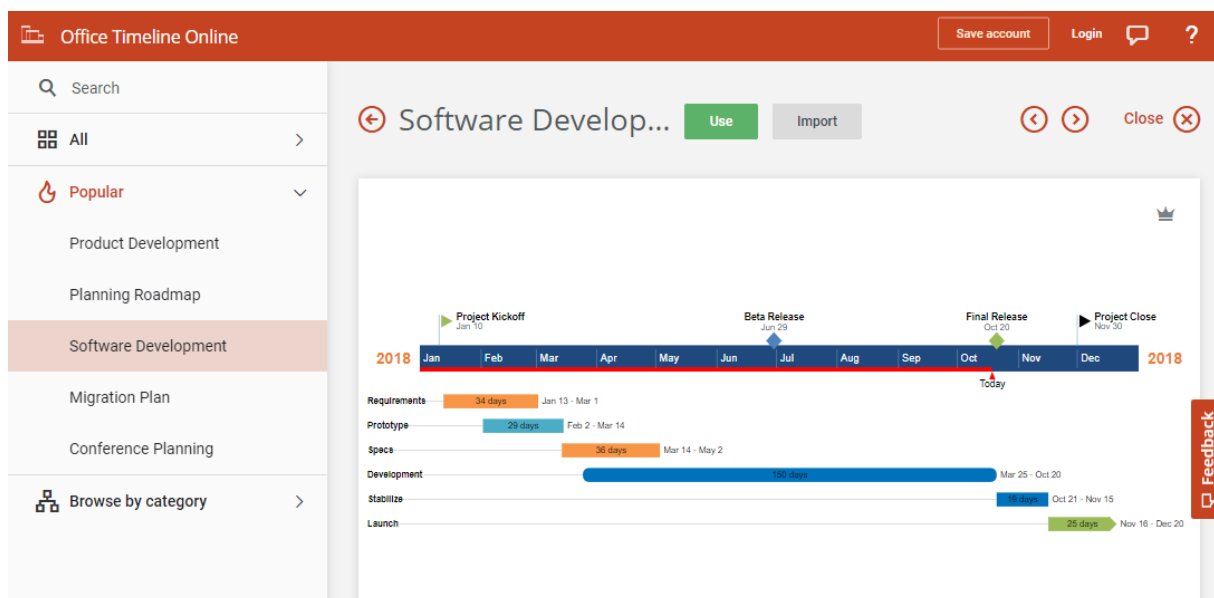
Obr. 1.3 Úsečkový graf (Ganttov diagram) v Office Timeline Online

(Zdroj: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2013/02/28/project-available-as-3-flexible-cloud-services-through-office-365/>)

Z online programov pre plánovanie vychádzajúce z týchto myšlienok možno spomenúť online plánovanie **Office Timeline Online**, kde je možné plánovať priamo na Internete.

Vstupom sú tabuľky Excelu, výstup môže mať podobu prezentácie PPT, obrázku PNG, alebo excelovského súboru XLS. Adresa pre on-line plánovanie je nasledovná: <https://online.officetimeline.com/app/#/new-from-template?searchText=> . Pomocou webovej stránky môžete vypracovať a v digitálnej podobe prezentovať tieto kategórie plánov: Program Management, Projects, Roadmap, IT, Software Dev, Marketing, Event Planning, Pharmaceutical.

Office Temeline Online umožňuje zostaviť priamo v rámci týchto kategórií tieto **typy plánov**: akčné plány, Balanced Plan, Task Plan, Produkt Development, Project Outline, Project Overview, Project Status, Project Milestone, Project Management Produkt, Project To-Do-List, Planning Roadmap, Production Roadmap, Program Development, Technology Roadmap, Executive Roadmap, Migration Plan, Project Summary, Information Technology, IT Project Management, Infrastructure Plan, IT Program Management, Software Development, Project Management Plan, Web Development Plan, Sprint Plan, Release Plan, Marketing Playbook, 5 Year Plan, Sales Excellence, Marketing Timeline, Go-To-Market Plan, ConferencePlanning, Event Planning, Event Readiness, Event Timeline, Regulatory, Clinical Trial, Development. Príklad zobrazenia výsledkov je na obr. 1.4.



Obr. 1.4 Úsečkový graf (Ganttov diagram) v Office Temeline Online

(Zdroj: <https://online.officetimeline.com/app/#/new-from-template?searchText=>)

Pri charakterizovaní **Taylorovho prínosu** sa nezriedka tvrdí, že práve on navrhol a vypracoval sústavu úkolovej práce. Avšak treba poznamenať, že úkolová sústava existovala

dávno predtým a Taylor bol tým, ktorý kritizoval jej vtedajšie formy a zásady. **Taylorizmus** môžeme definovať nasledovne (Aldag, Streamns, 1987):

- ustanovenie vedeckého základu, nahrádzajúceho staré, tradičné metódy, ktoré vznikli v praxi a vedecký výskum každého jednotlivého prvku,
- výber robotníkov na základe vedeckých kritérií, ich výcvik a výchova,
- spolupráca medzi vedením podniku a robotníkmi pri praktickom zavádzaní vedecky vypracovaného systému organizácie práce,
- rovnomerné rozdelenie práce a zodpovednosti medzi vedenie a robotníkov.

Taylor bol silným zástancom formálnej organizácie, v rámci ktorej nie je možná existencia iných vzťahov, iba tých, ktoré sú dané služobným, funkčným obsahom. Za hlavný cieľ organizácie považoval maximálne zvýšenie produktivity práce. Vypracoval celý rad opatrení zameraných na racionálne využívanie práce robotníkov a výrobných prostriedkov. Významné miesto v jeho systéme má komplex opatrení, ktorý sa nazýva "skúmanie práce". Taylor proklamoval potrebu del'by práce a to aj vo sfére riadenia. Osobitný význam pripisoval plánovaciemu oddeleniu. Riadenie podľa neho je samostatná funkcia, ktorá sa skladá z viacerých zásad, ktoré sa realizujú v najrôznejších typoch organizácie.

Jeho myšlienky a práce ponúkajú celý rad možností pre uplatnenie sa v digitálnom manažmente. Napr. dashboardy v oblasti produktivity práce, fuzzy logika a interpretácie jej výsledkov v oblasti výberu pracovníkov alebo ich hodnotenia. Skúmanie práce na základe video sekvencií, snímok pracovného dňa alebo rôznych analytických rozborov pomocou digitálnych technológií. Taktiež možno z jeho poznatkov vychádzať pri moderných formách organizácie práce ako je Lean (štíhla výroba) alebo metóda 5S.

Záverom možno poznamenať že vedecký smer riadenia je poznačený snahou o racionalizáciu výrobných a obslužných procesov s orientáciou predovšetkým na nižšie stupne riadenia. Racionalizácia procesov ako taká je predmetom intenzívneho zavádzania digitálnych technológií a reportingami v oblasti interpretácie výsledkov. Tiež nemalú podporu nachádza v oblasti Lean – štíhlej výroby, 5S, alebo SixSigma.

Z pohľadu uplatnenie digitálnych technológií v klasickej škole riadenia sú tu pomerne veľké možnosti. Práve tieto technológie napomáhajú k ich úspešnému a efektívnemu zavedeniu sa v praxi. Sú to najmä poznatky v súvislosti s riadením práce, ako výber pracovníkov na základe vedeckých kritérií, ich výcvik a výchova, systémy organizácie práce, ktoré sa neskôr transformovali do poznatkov o obohacovaní práce, rotácie pracovníkov a rozširovanie práce.

Mnoho podnetných vecí je tu aj z oblasti rozdelenia právomocí a delegovania. Asi najznámejším z klasickej školy riadenia je prínos Gantta do oblasti plánovania. Ganttov diagram sa používa dodnes a digitálne technológie priniesli nové možnosti jeho aplikovania a zobrazovania. Moderné metódy plánovania ho dokázali pretransformovať až do podoby metódy CPM a kritických udalostí, čo môže byť v prípade dostatku znalostí o tomto plánovaní veľkou devízou.

B/ Administratívny smer riadenia

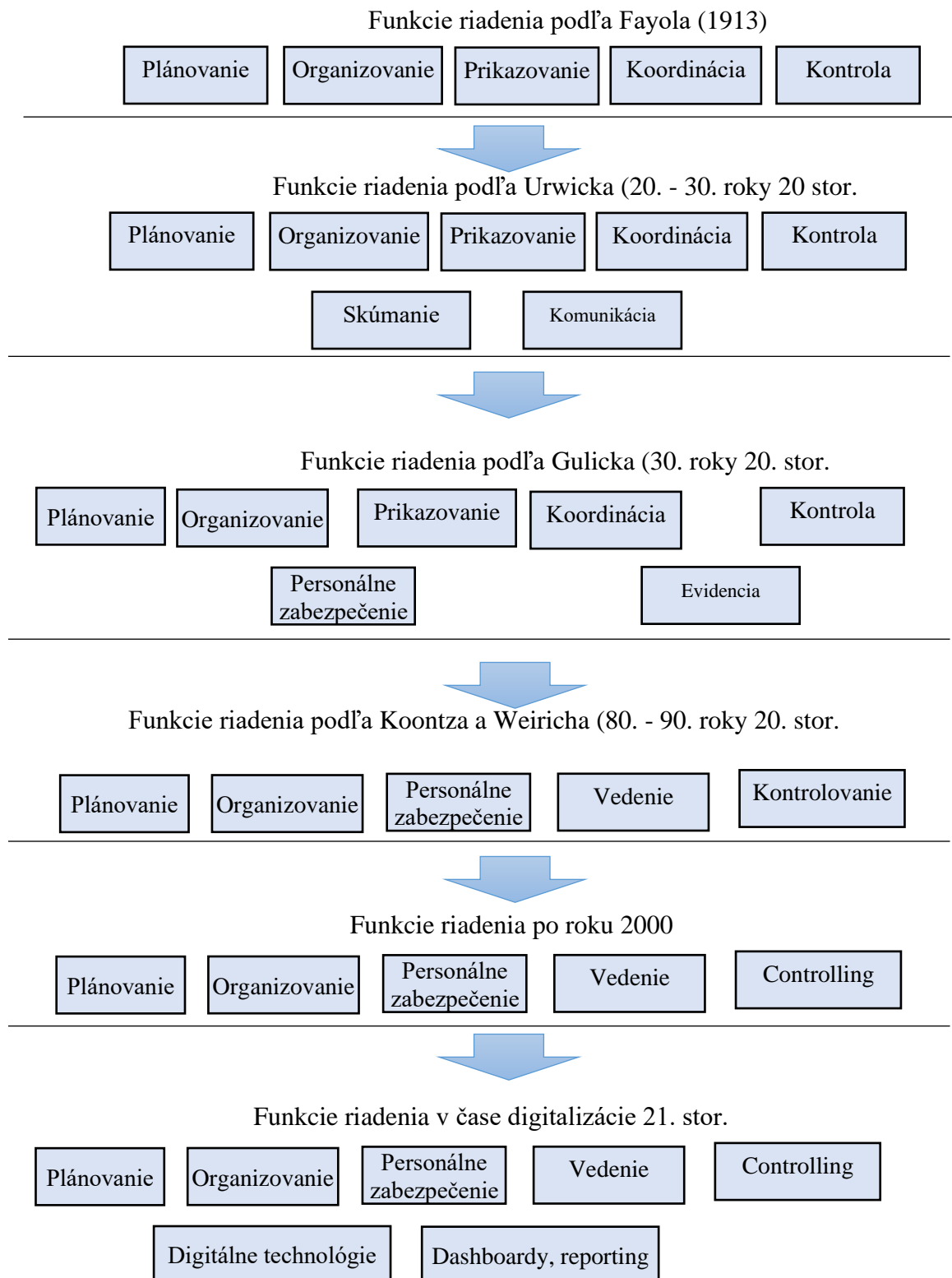
Predstavitelia administratívneho smeru v riadení sa zaoberali riešením problémov týkajúcich sa technickej stránky riadenia formálnej organizácie. K významným predstaviteľom tohto smeru patria: **H. Fayol** (1841-1925), M. Weber (1864-1920), **CH. Barnard** (1886-1964).

Významným predstaviteľom administratívneho smeru v riadení bol **H. Fayol**. Jeho zásluhou bola vyčlenená vlastná riadiaca práca zo správy a riadenie vyzdvihnuté na post samostatného predmetu skúmania. H. Fayol sa díval na správu "zhora nadol" čo mu dávalo širšiu perspektívu v porovnaní s Taylorom, ktorý bol nútený dívať sa na najvyššie vedenie "zdola nahor" (Fayol, 1931). H. Fayol, ako prvý, vymedzil 6 základných funkcií podniku: technická, obchodná, ochranná, účtovná, finančná a správna. Najzaujímavejšou funkciou podľa Fayola bola správna funkcia. Do správy zaradil také činnosti ako plánovanie, organizovanie, koordinovanie, kontrolovanie. Riadenie podľa Fayola je možné skúmať v rámci správy, ale i mimo nej. Fayol sa rozhodol pre zaradenie riadenia do správy z týchto dôvodov (Fayol, 1931.):

- riadenie sa zameriava na výber a výcvik zamestnancov, na personálne zabezpečenie a to patrí aj do správy,
- väčšina zásad riadenia zodpovedá zásadám správy, správa a riadenie sú veľmi úzko spojené,
- spravovať znamená plánovať, organizovať, riadiť, koordinovať a kontrolovať.

Pod riadením Fayol rozumie: plánovanie, predvídanie, organizovanie, prikazovanie, koordinovanie a kontrolovanie. Správna funkcia sa nesmie zamieňať s vedením. Viesť znamená podnik riadiť tak, aby sa využili všetky zdroje, t.j., aby sa zabezpečilo účinné (efektívne) plnenie všetkých šiestich funkcií. Fayolovo ponímanie manažmentu tvorí pre našu publikáciu východiskovú schému pre skúmanie a interpretáciu digitálneho manažmentu. Najsilnejší vplyv digitalizácie možno vidieť v oblasti plánovania. Nemalý vplyv má digitalizácia aj na ďalšie funkcie manažmentu. Asi najsilnejšie ale ovplyvnil poslednú funkciu a manažmentu a to kontrolu, ktorá sa v modernej teórii riadenia pretransformovala na controlling a následne sa

objavila aj ako nová samostatná vedná disciplína, ktorá je postavená práve na informačnom zabezpečení a digitalizácii. Na obr. 1.5 je uvedený proces premeny funkcií riadenia z pohľadu vývoja vedy až po etapu digitalizácie.



Obr. 1.5 Historický pohľad na vývoj funkcií riadenia
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Behaviorálna teória riadenia

Značným nedostatkom klasickej školy riadenia bolo podcenenie významu ľudského faktora a zjednodušená predstava o motívoch ľudského správania. Tým sa neskoršie zaoberala "behaviorálna teória riadenia", zastúpená školou medziľudských vzťahov. Práve táto škola zohráva vo vzťahu k turizmu pomerne významnú úlohu.

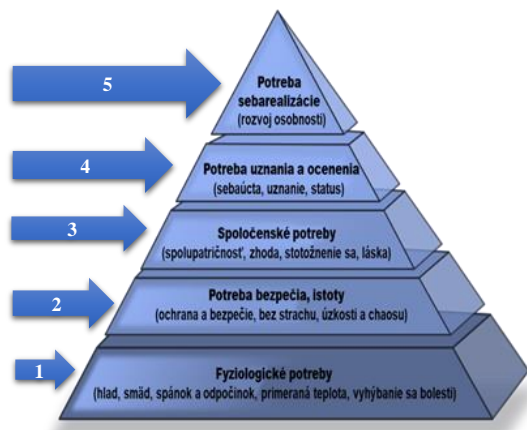
Jednou z najvýznamnejších teórií školy medziľudských vzťahov bola **teória "participačného systému riadenia"**, ktorá nahrádza "autoritatívny systém riadenia" rozvíjaný klasickým smerom. Táto teória v dnešnej dobe nadobúda nové dimenzie a postupne sa stáva efektívnou metódou riadenia v dnešnej dobe. Okrem zakladateľov tejto školy **E. Maya a F. Roethlisbergera** predstaviteľmi tejto školy sú: **D. M. McGregor, CH. Argyris, K. Likert** a ďalší. Na tradície E. Maya dnes nadväzuje veľká skupina sociológov Harvardskej Univerzity, ktorá sa systematicky zaoberá problematikou "medziľudských vzťahov" (Cole, G. A. 1990).

Každý z týchto teoretikov behaviorálnej školy výrazne ovplyvnil digitálny manažment a prístup k nemu. V prípade participačného riadenia možno sledovať silný vplyv IKT a digitalizácie procesov na komunikáciu v riadení a v rozhodovacích úlohách, či vzájomnej spolupráci a koordinácii činností.

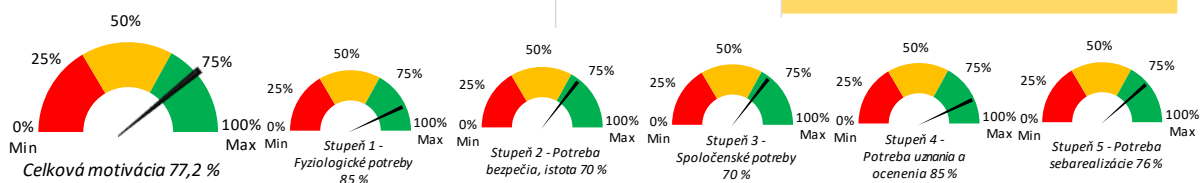
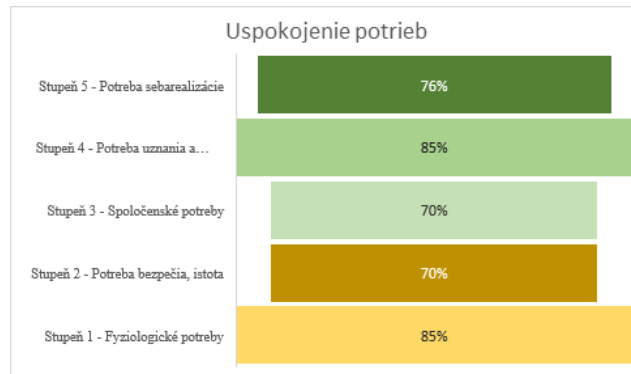
Významným prínosom tejto školy bol **A. Maslow** so svojou teóriou hierarchie potrieb (Maslowova hierarchia potrieb). Maslow zostavil hierarchický model potrieb od najnižšej potreby po najvyššiu potrebu. Táto teória sa prvýkrát objavila v roku 1943 a mala značný vplyv na rozvoj manažérskej teórie (Vodáček, Vodáčková, 1991). Umenie manažérov spočíva v schopnosti oceniť preferenčnú úroveň rôznych skupín (či jednotlivcov) v rôznych oblastiach podnikových činností. Manažér (vedúci pracovník) si musí uvedomiť, že potreby jednotlivých úrovní sa čiastočne prekrývajú a že najmä splnenie potrieb nižších úrovní sa stáva predpokladom pre vznik potreby vyššej úrovne. Pri prechode z nižšej motivačnej úrovne na vyššiu úroveň je nevyhnutné dostatočne uspokojiť potreby nižšej úrovne. Nikdy však nenastane úplné uspokojenie, veď málokto by bol ľahostajný k možnosti ďalšieho zvýšenia mzdy či platu z pozície ich funkcií.

Prechod na digitálne technológie umožňuje efektívnejšie monitorovať potreby pracovníkov a podľa toho ovplyvňovať aj personálnu politiku firmy. Vytvorením Check listu pre potreby hodnotenia potrieb pracovníkov získame na základe Maslowovej teórie hierarchie potrieb veľmi kvalitný nástroj pre riadenie ľudských zdrojov z tohto aspektu. Výsledok prezentovaný v digitálnej forme má potom nasledovný výstup – obr. 1.6.

MASLOWOVA HIERARCHIA POTRIEB



Maslowova hierarchia potrieb	Max	Výsledok	% uspokojenia
Stupeň 5 - Potreba seberealizácie	5	19	76%
Stupeň 4 - Potreba uznania a ocenenia	4	17	85%
Stupeň 3 - Spoločenské potreby	4	14	70%
Stupeň 2 - Potreba bezpečia, istota	4	14	70%
Stupeň 1 - Fyziologické potreby	4	17	85%



Obr. 1.6 Maslowova teória potrieb v digitálnom manažmente

(Zdroj: vlastné spracovanie)

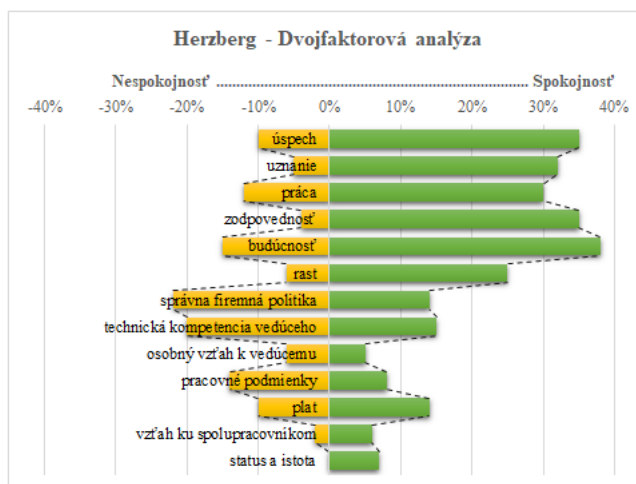
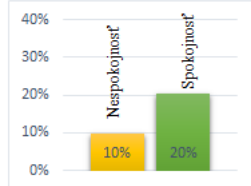
Digitálne technológie tu podstatne ovplyvňujú zisťovanie motivačných faktorov a stupňa ich pôsobenia, či už na báze dotazníkových hodnotení, prípadne iných vhodných postupov. V dnešnej dobe, kedy jedným z výrazných perspektív učenia sa rastu je spokojnosť a motivácia pracovníkov tu už má digitálny manažment nezastupiteľnú úlohu cez metódy riadenia a hodnotenie výkonnosti Balanced Scorecard, HR Scorecard či X-Matrix.

Druhou veľmi významnou motivačnou teóriou je "**teória dvoch faktorov**" **F. Herzberga**. Na základe odpovedí niekoľko stoviek pracovníkov Herzberg vytypoval dve základné skupiny faktorov, ktoré ovplyvňujú chovanie ľudí, a to motivátory a hygienické faktory (vplyvy). Ich vyhodnocovanie a interpretácia výsledkov bez určitej formy digitalizácie je pomerne ťažko uskutočniteľná a neefektívna. Digitálny manažment z nich čerpá a interpretuje do komunikačného jazyka dnešnej doby, tak ako aj myšlienky a výskumy ďalších tu uvedených predstaviteľov. Herzbergova teória dvoch faktorov je založená na nespokojnosti a spokojnosti a tomuto spôsobu hodnotenia. Z tohto pohľadu sú hodnotené faktory a to: úspech, uznanie, práca, zodpovednosť, budúcnosť, rast, správna firemná politika, technická kompetencia vedúceho, osobný vzťah k vedúcemu, pracovné podmienky, plat, vzťah ku spolupracovníkom, status a istota. Digitálna prezentácia výsledkov teórie dvoch faktorov je uvedená na obr. 1.7. Zároveň je tu možno veľmi efektívne využiť digitalizáciu v oblasti dotazníkových výskumov.

Herzbergova teória dvoch faktorov

-1

Faktor	Nespokojnosť	Spokojnosť
úspech	-10%	35%
uznanie	-5%	32%
práca	-12%	30%
zodpovednosť	-4%	35%
budúcnosť	-15%	38%
rast	-6%	25%
správna firemná politika	-22%	14%
technická kompetencia vedúceho	-20%	15%
osobný vzťah k vedúcemu	-6%	5%
pracovné podmienky	-14%	8%
plat	-10%	14%
vzťah ku spolupracovníkom	-2%	6%
status a istota	0%	7%



Obr. 1.7 Herzbergova dvojfaktorová analýza v digitálnom manažmente

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Tretou teóriou zameranou na poznávanie motivačných príčin je **Alderferova teória troch motivačných faktorov**. C. P. Alderfer klasifikuje ľudské potreby do troch kategórií (Gallo, 2019) a to zaistenie existencie, zaistenie sociálnych vzťahov k pracovnému okoliu a zaistenie ďalšieho osobného, resp. profesijného a kvalifikačného rozvoja. Tieto tri kategórie sú taktiež vhodnou oblasťou pre digitálny manažment a interpretovanie výsledkov v digitálnej podobe. Táto teória nevychádza zo striktnej hierarchie motivačných faktorov.

Štvrtou významnou motivačnou teóriou je **McClellandova teória**. McClelland dospel k názoru, že organizácie môžu svojim zamestnancom poskytnúť tri hierarchicky usporiadané úrovne motivácie, a to potreba spolunažívania, potreba presadiť sa a mať vplyv na ostatných a potreba úspešného uplatnenia. McClellandove vymedzenie motivačných faktorov sa vzťahuje na užšie vymedzenú skupinu pracovníkov, a to hlavne na skupinu riadiacich pracovníkov - manažérov.

Druhou skupinou motivačných teórií je skupina zameraná na priebeh motivačného procesu (Vodáček, Vodáčková, 1991). Týmto teóriám manažérska literatúra neprpisuje taký význam ako teóriám zameraným na motivačné faktory. Tieto teórie sa sústreďujú na vyvolanie, usmerňovanie, udržiavanie a ukončenie motivačného jednania. Veľkú pozornosť venujú samotnému **procesu motivácie, preto sa volajú tiež procesné teórie**.

Za reprezentatívne sa považujú tieto **štyri procesné teórie**:

- teória očakávania,
- rozšírený model teórie očakávania,
- teória účasti na výsledkoch,
- teória zosilnených vnemov.

Teória očakávania a jej varianty vychádzajú z toho, že vedúci pracovník musí odhadnúť osobné ciele a preferencie svojich spolupracovníkov a spojiť očakávanie satisfakcie s realizáciou cieľov organizácie. V tejto oblasti prebehla rozsiahla digitalizácia procesov a výsledky sú interpretované v digitálnej podobe pomocou rôznych IKT alebo softvérových aplikácií tak, ako ktorá vyhovuje danej skupine manažérov a organizácií.

Rozšírený model očakávania nadväzuje na Maslowove, Herzbergove a Wroomovej názory. Táto teória poníma proces motivácie ako logickú následnosť hodnotiacich krokov, ktoré prevádza zamestnanec obvykle podvedome. Pre silu motivácie je rozhodujúce vyhodnotenie očakávanej motivačnej odmeny v porovnaní s predpokladaným úsilím a rizikom jej dosiahnutia. V oblasti digitálneho manažmentu majú taktiež tieto poznatky pomerne veľký význam aj je ich možné interpretovať v digitálnej podobe.

Teória účasti na výsledku, vychádza z toho, že zamestnanec má silný sklon k hodnoteniu vlastnej práce, porovnáva svoj výkon s výkonom svojich spolupracovníkov, ktorí vykonávajú podobnú alebo rovnakú prácu. Zvažuje svoj prínos pre organizáciu a ako ho organizácia za tento výkon odmeňuje. Tento postup v súčasnosti charakterizuje tzv. vnútorný benchmarking a jeho digitalizácia prebieha v rôznych podobách podľa úrovne a schopností manažérov, príp. systémových analytikov a ich práce s digitálnymi technológiami.

Teória zosilnených vnemov, niekedy sa tiež nazýva ako vplyv minulej skúsenosti na správanie pracovníka. Predstaviteľom tejto teórie bol B. F. Skinner, najmä svojou prácou "Contingencies of Reinforcement" ("Neisté prípady zosilnených vnemov"). Autor vychádza z toho, že minulé poznatky a získané skúsenosti do značnej miery predurčujú reakcie na podobné situácie v prítomnosti. **Skinner** analyzoval 4 možné postupy pozitívnej a negatívnej motivácie.

1. Prvým motivačným postupom je pozitívna motivácia, spojená s očakávaním odmeny za rovnaké jednanie, za ktoré v minulosti dostal odmenu.
2. Ďalším postupom je negatívna motivácia, ktorá vedie pracovníka k tomu, aby sa vyhol opakovanému jednaniu, za ktoré bol predtým kritizovaný. V praxi sa odporúča hlavne pozitívna motivácia, pretože negatívna môže vyvolať nepredvídateľné chovanie.

3. Tretím postupom motivačného pôsobenia je utlmenie určitej aktivity, dosahuje sa ignorovaním aktivity pracovníka. Môže byť využitá pri zmene priorit určitých činností.
4. Posledným, krajným motivačným príkladom je trestanie. Ide o priamu, explicitne vyjadrenú snahu eliminovať určité jednanie (napr. závažné narušenie zásad bezpečnosti práce, porušenie pracovnej disciplíny, atď.).

Všetky 4 formy môže byť predmetom digitalizácie a interpretácie výsledkov. Jeho teória však ešte len čaká na výraznejšie sa presadenie v novom digitálnom manažmente, pretože sa objavil rad nových moderných myšlienok postavených na tomto poznaní, ktoré ich autori posúvajú viac do oblasti digitálneho manažmentu.

K významným predstaviteľom tejto školy patrí **McGregor a jeho Teória X a Teória Y**. Jeho teória napomohla pri identifikácii foriem "štýlu riadenia". Na základe svojho tvrdenia, že "predstavy o človeku určujú celý charakter podniku" rozpracoval dve extrémne predstavy o človeku, ktoré znamenajú dve úplne iné prístupy k motivovaniu ľudí (Gallo, 2019).

- **Teória X** vychádza z predstavy, že priemerná ľudská bytosť má vrodenu nechuť k práci a vyhýba sa jej, kde je to len možné. Z toho dôvodu musí byť väčšina ľudí neustále kontrolovaná, riadená a trestaná. Človek sám dáva prednosť tomu aby bol vedený a rád sa vyhýba zodpovednosti, má malé ambície, chce istotu. Táto teória odráža prax riadenia v podmienkach hromadnej výroby, vysokej špecializácie a štandardizácie, obmedzujúcej aktivitu ľudí a vyzdvihujúcej konformitu a závislosť ľudí. Manažment berie ľudí ako nedospelých, bez ambícií, vzdorujúcich zmenám. K motivácii sa využíva systém odmien a trestov.

- **Teória Y** vychádza z predstavy, že vynakladanie fyzickej i duševnej námahy je prirodzené. Práca sama o sebe môže byť zdrojom uspokojenia alebo trestom. Vonkajšia kontrola a tresty už potom nie sú jediným prostriedkom zvýšenia úsilia, je možné využiť i sebariadenie i sebakontrolu. Motivovať môže i samotné príspevanie práce k dosiahnutiu organizačných cieľov. Schopnosť ľudí pracovať s vysokým stupňom tvorivosti a myslieť pri práci je obecné rozšírené, i keď v praxi málo využívané. Úlohou manažmentu pri prijatí teórie Y je podporovať uspokojenie z práce a individuálny rozvoj človeka. (Gerlich, 1991)

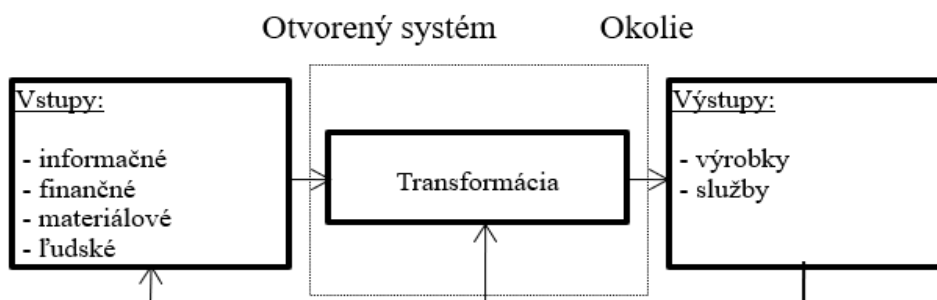
Digitálny manažment využíva tieto poznatky pri návrhu rôznych digitálnych manažérskych aplikácií pre konkrétne organizácie. Sú viac menej v štádiu vývoja a kombinované s inými modernejšími pohľadmi na digitalizáciu. Tieto myšlienky stále ostávajú v platnosti a zohrávajú významnú úlohu aj v digitálnom manažmente.

Z tejto teórie X a Y vychádza **Teória Z**, ktorú vytvoril v 70. rokoch W. Ouchi. **W.Ouchi** vniesol prvky japonského manažmentu do amerického a tak vytvoril modifikovaný systém amerického manažmentu. Základné charakteristiky daného modifikovaného systému sú nasledovné: dlhodobá zamestnanosť (celoživotná), kolektívne rozhodovanie, individuálna zodpovednosť, pomalý funkčný rast a pomalý postup, neformálna kontrola s prvkami formálnosti, čiastočná špecializácia práce a jednotný, spravodlivý prístup k zamestnancom. Mnoho z týchto myšlienok je už prekonaných alebo zmenených, ale napriek tomu poukazujú na možné smery rozvoja a ich zdokonalenia aj v digitálnom manažmente.

Motivačné teórie, prístupy či smery sú zdrojmi informácií a inšpirácií, z ktorých šikovní manažéri môžu vychádzať a v rôznych podmienkach ich modifikovať podľa vlastných potrieb. Digitálny manažment tu je výbornou teóriou aj praxou pre ich efektívne naplnenie.

Systémová teória riadenia

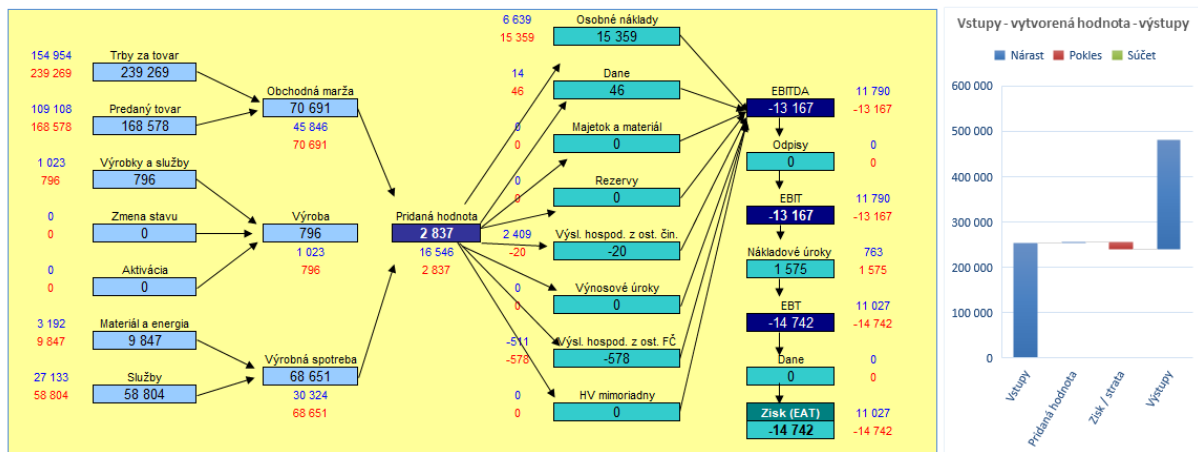
Po škole klasickej i škole medziľudských vzťahov sa objavil nový prístup v teórii riadenia a to "**systémový prístup**". Tento smer sa díval na organizáciu ako na systém. Zaoberal sa štúdiom kľúčových prvkov organizácie, vzťahmi medzi organizáciami ako i medzi organizáciou a okolím. Predstavitelia tohto smeru chápu organizáciu ako spolupracujúcu koalíciu, ktorá je životaschopná iba potiaľ, pokiaľ môže všetkým svojim členom zaistiť uspokojenie dostatočné na to, aby bola zárukou pokračovania ich prínosu pre organizačný proces. Zakladateľom tejto školy bol **Ludwig von Bertalanfy**. Predstavitelia tejto školy vychádzali z jeho poznania, že každý biologický systém je otvorený a na základe toho vyvodili, že aj každý sociálny systém je systémom otvoreným. **A. K. Rice** predstaviteľ "systémového smeru v riadení" v roku 1958 vypracoval schému otvoreného systému. Na obr. 1.8 je znázornená organizácia ako otvorený systém podľa A. K. Riceho.



Obr. 1.8 Organizácia ako otvorený systém

(Zdroj: Miller, Rice, 1967)

Tento obrázok, ale aj celkovo systémová teória vnáša do digitalizácie procesov manažmentu veľmi mnoho prvkov, ktoré sa dajú veľmi dobre interpretovať. V podstate každá jedna schéma sa dá podobným spôsobom interpretovať a umožňuje manažerom dívať sa pomocou digitálnych obrazov z rôznych uhlov pohľadu a tak robiť lepšie a kvalitnejšie rozhodnutia. Názorným príkladom v tomto prípade je výkaz ziskov a strát. Vstupy tu predstavujú náklady a výstupy výnosy. Vo vnútri procesu vyjadreného týmito ekonomickými kategóriami prebieha tvorba pridanej hodnoty. Systémový model tohto procesu a z pohľadu digitalizácie je uvedený na obr. 1.9.



Obr. 1.9 Systémový model tvorby pridanej hodnoty
(Zdroj: Gallo, 2006)

Významným prínosom tejto školy boli aj názory **Katza a Kahna**, ktorí popísali jednotlivé subsystémy organizácie spolu s úlohami, ktoré plnia, čo napomohlo pochopeniu podstaty a povahy organizácie.

Do tohto smeru sa včlenila aj **teória "contingency" ("teória kontingentov")**. Je potrebné povedať, že neexistuje žiadna presne a jednoznačne vymedzená hranica medzi systémovou teóriou a teóriou "contingency". Podstata tohto "kontingentného prístupu" spočíva vo vymedzení prvkov (vonkajšie prostredie, technologické faktory, ľudské zručnosti a motivácia) v čo najlepšej kombinácii, v ich výbere, ako i stanovení podmienok ich pôsobenia. Názov "kontingentný" prístup v teórii riadenia bol zavedený dvoma americkými akademikmi a to **Lawrencom a Lorschom**, v roku 1967, ktorí sa zaoberali výskumom diferenciacie a integrácie v organizácii. Podľa nich diferenciacia, to nie je len špecializácia úloh, ale aj odlišná formálnosť organizácie, ako aj odlišné záujmy zamestnancov, akcionárov, dodávateľov. Integráciu definovali ako kvalitu spolupráce, ktorá existuje medzi oddeleniami. Teória contingency

nachádza v digitálnom manažmente veľké možnosti, pretože tento prístup umožňuje lepšia využívanie digitálnych technológií a interpretácie výsledkov riadenia v digitálnej podobe.

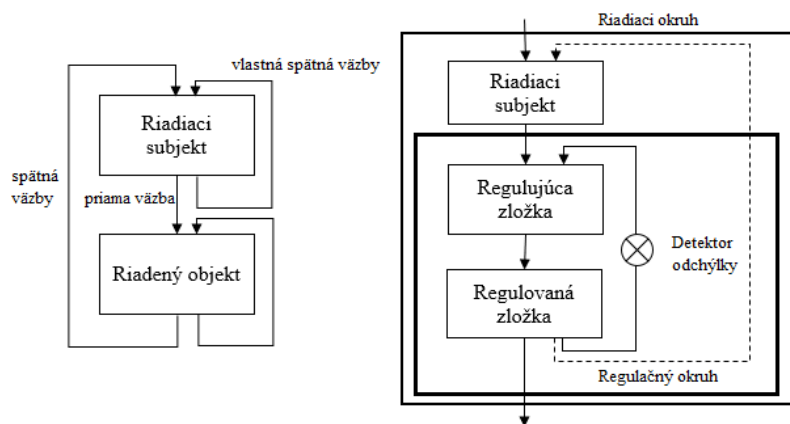
Ďalšími predstaviteľmi tohto prístupu boli **Burns, Stalker, Woodward a skupina z Aston Univerzity v Birminghame**. Štúdie Burnsa a Stalkera sú poznamenané vymedzením dvoch typov ideálnej organizácie, dvoch typov manažérskych systémov a to ako **mechanistický systém**, určený pre relatívne stabilné podmienky a **organický systém**, ktorí je vhodný pre meniace sa podmienky. Mechanistický systém je charakterizovaný hierarchickou štruktúrou a vertikálnymi vzťahmi medzi členmi organizácie. Organický systém je pružnejší, úlohy sa môžu vymedziť podľa meniacich sa podmienok, vzájomné vzťahy sú viac laterálne ako vertikálne.

Ďalšou predstaviteľkou bola **Joan Woodwardová**, ktorá vymedzila podstatné elementy, ktoré ovplyvňujú úspešnosť firmy. Tieto elementy úspešnosti firmy sú štruktúra firmy a jej technológia. Aplikovaním tejto teórie na dnešné podmienky môžeme vidieť, že elementy úspešnosti firmy sa trochu zmenil a stáva sa ním štruktúra firmy a technológia vrátane digitálnych technológií, ktorých efektívne použitie môže byť zárukou úspešnosti firmy.

Konečným prínosom tejto školy bola skupina **Aston z Univerzity Aston v Birminghame**. Táto skupina sledovala rôzne aspekty štruktúry, technológie a okolia.

Podstata systémovej teórie a jej použitie v modernom riadení

Pojem systém možno vymedziť v širšom a už som význame. V širšom týmto pojmom označujeme zložitý účelne usporiadaný celok, napríklad systém dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Spôsob skúmania označujeme ako **systémový prístup**. V užšom chápaní používame pojem v systém exaktne v rámci systémových vied alebo disciplín podľa nasledovnej schémy – obr. 1.10.



Obr. 1.10 Schéma riadiaceho a regulačného okruhu

(Zdroj: Řezáč 2009)

Tento prístup je základom pre tvorbu výstupov v digitálnom manažmente. Výstupy obyčajne vychádzajú z nasledovnej schémy.

Systémový prístup možno považovať za spôsob myslenia, spôsob riešenia problémov, či jednaní, pri ktorom sú javy vnímané komplexne vo svojich vnútorných a vonkajších súvislostiach. Všeobecne systémový prístup nepredpokladá existenciu špeciálnych metód formálneho aparátu a technických prostriedkov pre prácu so systémami. Možno ho uplatniť pri skúmaní, či riešení problémov v ľubovoľných vedách, či už technických alebo spoločenských, najmä ale pri riešení interdisciplinárnych a transdisciplinárny zložitých problémov, predovšetkým zle prehľadných a slabo štruktúrovaných s bohatou členitosťou netypického a jednorazového charakteru. Pre systémový prístup je typický postup:

- spôsob formulácia problému,
- jeho pochopenie,
- spôsob kombinácie známych metód,
- spôsob interpretácie výsledkov.

Rozvoj modernej teórie systémov je vyvolaný najmä rastom zložitosti technických a ekonomických objektov a ich riadiacich sústav. Rastie zložitosť riešenia problémov v oblasti projektovania technických sústav a systémov riadenia hospodárskych sústav. **Teória systémov** je okrajovou vednou disciplínou z oblasti systémovej vedy. V súčasnosti sa etabluje ako základný metodologický nástroj pre všetky ostatné disciplíny systémovej vedy.

Jadrom teórie systémov je súbor formálnych a (abstraktných) logických konštrukcií (modelov), ktoré neobsahujú žiadne konkrétne vecné interpretácie. Užívame ich najmä v systémovej analýze ako stavebnicové prvky, z ktorých zostavujeme modely reálnych objektov alebo určitých koncepčných konštrukcií tak, že všeobecné systémy prispôbujeme, spájame a interpretujeme. Systémové modely nám potom uľahčujú poznávanie statických a dynamických vlastností objektov. Časť autorov používa pri konštruovaní modelov predovšetkým štruktúralne-funkcionálne hľadisko. Pracuje s čiastkovými systémami. Systémové rozpory sa chápu ako riešiteľné, málo však zohľadňujú vzájomné vplyvy čiastkových systémov a ich synergické efekty. (Řezáč, 2009)

Druhý prístup je spojený s dialektickou kritickou metodológiou. Pri tomto chápaní sa berie do úvahy aj možnosť systémových zmien, ako reakcia na zmeny vnútorných a vonkajších podmienok systému. Rizikom prístupu býva preceňovanie možností kvalitatívnej zmeny a podceňovanie stabilizačných faktorov či možností evolučného vývoja.

Tretí prístup je charakterizovaný teóriou chaosu, ktorý sa zaoberá systémami nachádzajúcimi sa v stave neurčitosti. Teória chaosu je prehodnocovaním statického prístupu typického pre empiricko-analytickú školu, ale aj kriticko-dialektického prístupu, ktorý sa interpretuje ako prechod medzi dvoma stabilnými stavmi. Z ďalších teórií, ktoré sa uplatňujú v dnešnej dobe sú:

- Množinová teória systémov.
- Teória formálnych modelov.
- Teória otvorených systémov.
- Všeobecná teória systémov.

Podstatný vplyv na dnešnú dobu má aj samotná kybernetika, ktorá je teoretická a aplikovaná so svojimi systémami riadiaci subjekt a riadený objekt, regulovaná zložka a regulujúca zložka a riadiaca zložka, regulujúca zložka regulovaná zložka.

Systémové aplikácie

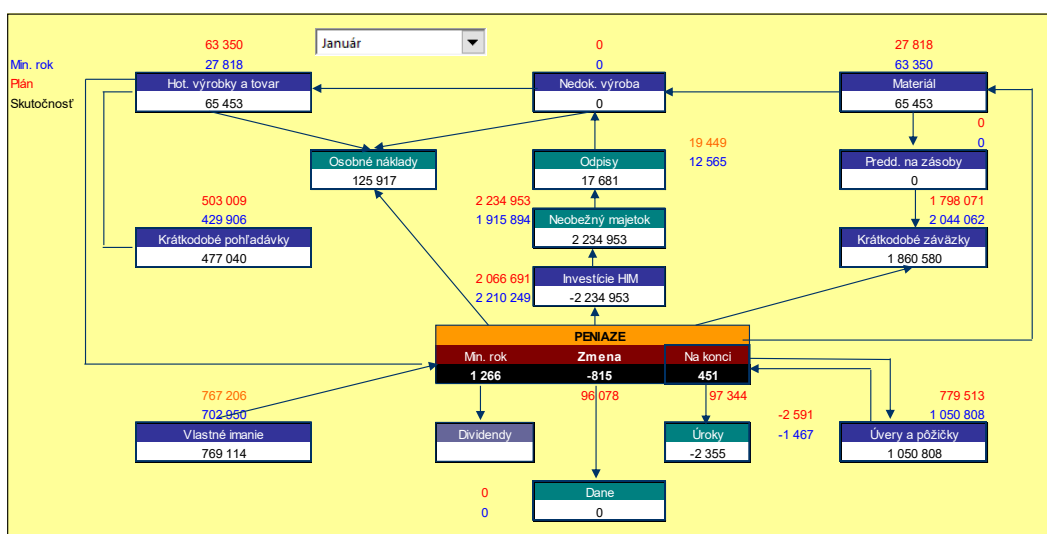
Systémovým aplikácia môžeme zahrnúť:

- **Systémovú analýzu.** Metodológia, ktorá skúma obtiažne pozorovateľné vlastnosti objektov a vzťahov v objektoch.
- **Systémové inžinierstvo.** Spájanie je v riešení veľkých rozsiahlych a zložitých systémov, ktorý vznik je podmienený ako dôsledok kvantitatívneho a kvalitatívneho rozvoja vedy a techniky a z toho vyplývajúcich zmien.
- **Systémové programovanie.** Tiež sa nazýva často softvérové inžinierstvo. Zahrňuje štruktúrované programovanie, modulárne programovanie, normované programovanie, štruktúrované programovanie, objektovo orientované programovanie, funkcionálne programovanie a extrémne programovanie.
- **Operačný výskum** (operačná analýza) využíva sa pri riešení technických, ekonomických, organizačných alebo rozhodovacích problémov. Medzi skupiny metódy a metodické prístupy operačnej analýzy možno zaradiť: matematické programovanie, dynamické programovanie, štruktúrnu analýzu, metódy teórie hier a strategického správania, sieťové grafy, metódy riešenia sekvenčných rozhodovacích úloh, korelačné, regresné a multivariatné analýzy, metódy hromadnej obsluhy, metódy teórie zásob, metódy teórie obnovy a údržby, simulačné metódy, heuristické metódy.

K ostatným aktuálnym vybrané systémovým disciplinám patria:

- Logika.
- Moderná matematika.
- Fuzzy množiny a systémy.
- Teória katastrof.
- Zhuková analýza.
- Chaos, chaotické systémy.
- Umelé neurónové siete.
- Genetické algoritmy.
- Kognitívne vedy - štúdium ľudskej inteligencie.

Ukážku využitia poznatkov systémovej teórie si môžete všimnúť skoro na všetkých aplikačných programoch pre procesy riadenia. Stali sa základov rozvoja digitálnych technológií pre oblasť riadenia. Pojem systém sa stal postupne jedným z najpoužívanejších pojmov v tejto oblasti. Podstata aplikačných programov a ich digitalizácie spočíva v základoch systémovej teórie a to vstup - transformácia - výstup. Z pohľadu riadenia je to zas riadiaci subjekt a riadený objekt. Dôležitý poznatok, na ktorý nesmie efektívny manažér zabudnúť, je spätná väzba a vlastná spätná väzba. Vlastná spätná väzba sa v súčasnosti stala základným prvkom napr. e-learningu a sebahodnotenia manažéra, ktorý ho posúva ďalej do digitálnej podoby prezentácie výsledkov. Veľké uplatnenie nachádza aj v informačnom manažmente a v podstate vo všetkých moderných teóriách riadenia. Bez spätnej a vlastnej spätnej väzby nefunguje efektívne žiaden riadiaci proces. Digitálne zobrazenie podniku na základe systémového prístupu s informačnými väzbami je uvedené na obr. 1.11. Podnik tu predstavuje systémový model v rámci ktorého sú definované toky finančných prostriedkov medzi jeho jednotlivými subsystémami.



Obr. 1.11 Tok finančných prostriedkov v podniku z pohľadu digitálneho manažmentu

(Zdroj: vlastné spracovanie)

"Empirický a kvantitatívny" prístup v riadení

Spomedzi ďalších smerov v teórii riadenia, ktoré výrazne ovplyvnili dnešnú dobu, môžeme spomenúť školu "empirickú". Pri jej charakteristike **H. Koontz** vychádzal z toho, že predstavitelia tejto školy sa zaoberali štúdiom skúseností. Ich cieľom bolo zovšeobecnenie týchto skúseností, najčastejšie však ich odovzdávanie študentom a praktikom. Poprední teoretici tejto školy boli zároveň významnými riadiacimi pracovníkmi. Patrí k nim napr. **P. F. Drucker**, profesor v oblasti teórie riadenia na Vysokej škole businessu pri Univerzite v New Yorku a poradca pre otázky "podnikania a riadenia" veľkých amerických firiem, ako sú General Electric, General Motors, Chrysler, International Business Machines Corporation a iné. Medzi predstaviteľov tejto školy patrili **R. Davis, E. Dalea, A. Sloan, H. Mintzberg** a **P. Kotler**, a ďalší (Cole, 1990).

Kvantitatívny prístup v riadení, ktorý sústreďuje pozornosť na metódy a viac alebo menej algoritmizované postupy pri riešení rozhodovacích úloh. Najmä súčasný rozvoj modernej výpočtovej techniky vytvára z týchto prístupov nástroje, ktoré slúžia na skvalitnenie, urýchlenie a zhospodárnenie realizácie manažérskych funkcií. Tieto následne v súčasnosti vo zvýšenej miere využívajú digitálne technológie a dochádza k ich digitalizácii a následne tvorbe reportov a dashboardov vhodných pre riadenie a procesy rozhodovania.

Zo širokého spektra už overených metód môžeme spomenúť ďalej štruktúrnu analýzu, matematické programovanie, dynamické programovanie, teóriu hier a strategického chovania, sieťové grafy, metódy riešenia sekvenčných úloh, metódy matematickej štatistiky, metódy hromadnej obsluhy, metódy teórie zásob a ďalšie. K predstaviteľom kvantitatívnych prístupov môžeme zaradiť **P. M. Morse, G. B. Dantziga, T. L. Saatyho, H. M. Wagnera** a ďalších.

Empirický a kvantitatívny prístup v riadení dal pre oblasť manažmentu mnoho podnetných myšlienok a teórií, ktoré sa uplatňujú dodnes. Či sa jedná už o práce **P. Druckera**, ktorý upozorňuje na efektívnosť práce a sleduje to, čo je správna práca a ako ju vykonávať, alebo práce **Koontza a Weiricha** a ich pohľad na manažérske funkcie a obsah, či už v oblasti plánovania, organizácie, personálneho riadenia a hodnotenia výkonnosti, vedenia či kontroly. Významnou mierou tu už prispievajú aj teórie, ktoré sa zaoberajú algoritmizovateľnosťou úloh, čo tvorí základ moderného riadenia v 21. storočí pri zvýšenom využívaní IKT v digitálnom manažmente. Asi najvýznamnejšie v tejto oblasti prispel okrem P. Druckera aj **P. Kotler** sa svojou teóriou marketing manažmentu a správania sa k zákazníkom. Túto teóriu a najmä je 4P ďalej rozvíjajú na akademickej pôde. Dôležité si je ale v rámci tejto školy uvedomiť, že sa tu

jedná nielen o teóriu a teoretické poznatky, ale empirický prístup, ktorý vychádza zo skúseností. Tu sa akademická obec trochu vzdialila od empirických skúseností a preto je nevyhnutné uvažovať v rámci teórie o uplatnení a využití týchto poznatkov v praxi, ale čo je dôležité transformovať praktické skúsenosti a poznatky do teórie, ktoré je využiteľná v oblasti manažmentu. Vplyv digitálnych technológií ale postupne tento rozdiel, ktorý vznikol začiatkom 20. storočia stiera a aplikácie sa čoraz viac spájajú s praxou.

Empirický a kvantitatívny prístup k riadeniu vytvoril podstatný základ pre rozšírenie digitálneho manažmentu. Veľmi dobre sa poznatky a skúsenosti manažmentu spájajú s IKT a vytvárajú tak vhodné prostredie pre jeho rozširovanie a prezentovanie výsledkov v rámci procesu digitalizácie. Je ale potrebné zvážiť, ktoré myšlienky a procesy sú na to vhodné a aplikovateľné a ktoré na to nemajú vhodné predpoklady. To už nie je len úloha informatikov, ktorí vidia tieto procesy zo strany programátorov, resp. spracovateľov a tvorcov informačných systémov, ale úloha manažérov a ich snaha o digitalizáciu procesov riadenia. Preto sú časní manažéri musia mať už aj vysoký stupeň informačnej a najmä digitalizačnej gramotnosti.

"Emerging" teória riadenia

Rok 1970 priniesol celý rad nových problémov, ktoré sa dotkli tak riadenia ako i riadiaceho personálu. Sú to najmä ropné krízy politické krízy tohto obdobia. To všetko malo dopad aj na ekonomiku, čo sa prejavilo infláciou, nezamestnanosťou a organizačnými nedostatkami. Koncom 70. rokov a začiatkom 80. rokov sa začali **formovať 4 základné perspektívy budúceho vývoja** (Aldag, Stearn, 1987):

- perspektíva zameraná na vývoj inštitucionálnych síl,
- perspektíva zameraná na hľadanie úspechu a neúspechu organizácie,
- perspektíva týkajúca sa otázok práce vo vzťahu k produktivite,
- perspektíva zameraná na ohrozené zdroje a spôsoby ich získavania.

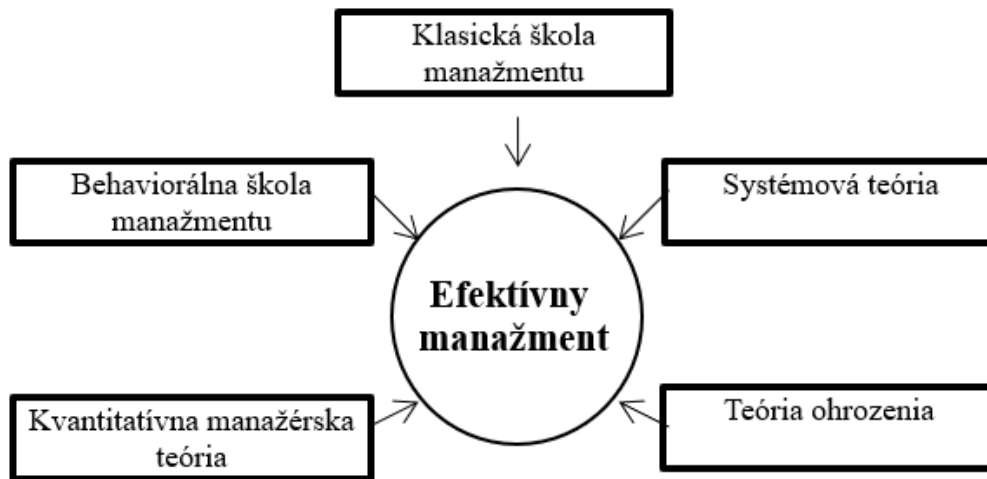
Veľký význam sa v roku 1980 pripisoval štúdiu priemyselnej konkurencie a strategických aktivít, ktorú vypracoval **M. Porter**, ktorý v nej poukázal na hlavné sily ohrozenia budúcnosti (Porter, 1980):

- hrozba nových vstupov (novej konkurencie),
- obmedzená sila spotrebiteľa,
- obmedzená sila dodávateľa,
- hrozba substitúcie výrobkov a služieb,

- konkurencia medzi existujúcimi firmami.

Tak vznikol ďalší smer v riadení a to "**Emerging**" teória čiže teória "**ohrozenia**".

Porterov model konkurenčných síl, ale aj ďalšie teórie v oblasti strategického riadenia (teória 7S, BCG, GE, teórie portfólií, atď.) priniesli moderný pohľad na problematiku riadenia v konkurenčnom prostredí. Poznatky získavajú časom stále väčší význam pri efektívnom riadení organizácií. Ak sa pozrieme na tieto teórie z pohľadu moderných digitálnych a informačno-komunikačných technológií uvidíme tu celý rad podnetov a príležitostí pre digitalizáciu, či už teórií Druckera, Kotlera, Portera a mnohých ďalších. Ich prehľad a možnosti digitalizácie je uvedený v tabuľke 1.1. Na záver tejto kapitoly je ešte na obr. 1.12 znázornený stručný prehľad jednotlivých škôl a smerov v riadení.



Obr. 1.12 Teoretické východiská efektívneho manažmentu

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Tabuľka 1.1 Historický pohľad na teórie manažmentu a možnosti digitalizácie

Škola manažment	Oblasť	Možnosti digitalizácie
Klasická škola riadenia z pohľadu digitálneho manažmentu		
A/ Vedecký smer riadenia		
F. W. Taylor	- úkolová práca - výber pracovníkov, výcvik, výchova - organizácia práce - kompetencie	Možnosti digitalizácie v oblasti plánovania úkolovej práce, fuzzy logika v oblasti prijímania pracovníkov, výcvik prostredníctvom e-learning, prezentácia výsledkov - BI, organigramy a metódy organizovania práce, kompetenčné matice (špeciálny software)
H. Gantt	Ganttové diagramy	Výborné možnosti prezentovania digitálnymi technológiami, špeciálny software, kancelárske balíky

The Gilbreths	monitorovanie pohybov a ich optimalizácia	Výborné možnosti digitalizácie cez video, špeciálny software s aplikovaním moderných metód manažmentu ako Lean, Kaizen a pod.
B/ Administratívny smer riadenia		
H. Fayol	6 základných funkcií riadenia - plánovanie, predvídanie, organizovanie, prikazovanie, koordinovanie a kontrolovanie. Efektívnejšie využívanie zdrojov.	Z každej jednej oblasti je využitie digitálnych technológií veľmi vhodné a zdokonaľuje efektívnejšie využitie týchto funkcií v oblasti plánovania, predvídania, organizovania, prikazovania, koordinovania a kontrolovania. Významné pri tvorbe systémov pre efektívnejšie využívanie zdrojov.
Behaviorálna teória riadenia		
A. Maslow, Alderfer	Hierarchia potrieb teória a teória troch motivačných faktorov	Vhodné možnosti pre digitalizáciu a monitorovanie potrieb a radenie do stupňov. Vhodné možnosti pre zdokonaľovanie a rozvíjanie nových poznatkov.
McGregor	Teória X a teória Y.	Možnosti plánovania a hodnotenia práce a je digitálnej interpretácie.
K. Likert	Likertové postupy hodnotenia	Výborné pre digitálne spracovanie a vyhodnocovanie, možnosti zdokonaľovania a rozvíjania poznatkov
F. Herzberga	Teória dvoch faktorov	Výborné pre digitálne spracovanie a vyhodnocovanie, možnosti zdokonaľovania a rozvíjania poznatkov
McClelland	Motivácia	Výborné pre digitálne spracovanie a vyhodnocovanie, možnosti zdokonaľovania a rozvíjania poznatkov
Procesné teórie	Teória očakávania.	Vhodné možnosti pre digitalizáciu a tvorbu cieľov organizácie a pracovníkov
	Rozšírený model teórie očakávania	
	Teória účasti na výsledkoch.	Digitalizácia v oblasti hodnotenia výkonnosti.
	Teória zosilnených vnemov.	Digitalizácia v oblasti prognózovania budúcich vnemov.
Ouchi	Teória Z. (zamestnanosť, rozhodovanie, zodpovednosť, rast a postup, kontrola, špecializácia, prístup k zamestnancom.	Vhodné pre digitalizáciu a ďalšie rozvoj vedeckého poznania s podporou IKT a digitálnych technológií.
Systémová teória riadenia		
Ludwig von Bertalanfy, A. K. Rice	Teória systémov, vstup - transformácia - výstup	Základ pre digitalizáciu a tvorbu prezentačných výstupov pre digitalizačné technológie.
Katz a Kahn	Subsystemy organizácie spolu s ich úlohami	Veľmi vhodné rozvíjať a zdokonaľovať na základe IKT a digitálnych technológií
Lawrenc a Lorsch	Teória "Contingency. Vymedzení prvkov (vonkajšie prostredie, technologické faktory, ľudské zručnosti a motivácia)	Výborné a žiadané použitie digitálnych technológií v spolupráci s IS a IKT.
Burns, Stalker, Woodward a skupina z Aston	Typy ideálnej organizácie (mechanistická a organická)	Digitalizácia v oblasti organizačných vzťahov na báze predovšetkým špeciálnych softvérových produktov
Joan Woodwardová	Podstatné elementy úspešnosti firmy	Výborné pre digitalizáciu a ďalší rozvoj vedeckého poznania
"Empirický a kvantitatívny" prístup v riadení		
P. F. Drucker	Poradenstvo pre rozvoj podnikania	Výborné pre digitálne technológie, vo veľkej miere už digitalizované
P. Kotler	Marketing manažment, marketing	Výborné pre digitálne technológie, vo veľkej miere už digitalizované

H. Mintzberg	Mintzbergov pohľad na moderný manažment, strategický manažment	Výborné pre digitálne technológie, vo veľkej miere už digitalizované
Skupina tvorcov pre kvantitatívny prístup v riadení	Kvantitatívny prístup v riadení - algoritmy, skvalitnenie, urýchlenie a zhospodárnenie realizácie manažérskych funkcií.	Začiatok pre digitalizáciu, bez tohto nie je skoro možná efektívna digitalizácia
Predstavitelia P. M. Morse, G. B. Dantzig, T. L. Saatyho, H. M. Wagnera a ďalší	štruktúrnu analýzu, matematické a dynamické programovanie, teóriu hier a strategického chovania, sieťové grafy, metódy riešenia sekvenčných úloh, štatistika, hromadná obsluha, teória zásob, teória obnovy a ďalšie	Výborné pre digitálne technológie, vo veľkej miere už digitalizované
Koontz a Weirich	Moderná teória manažmentu	Výborné pre digitalizáciu a ďalší rozvoj vedeckého poznania
Emerging teória riadenia		
Aldag, Streamns	4 základné perspektívy vývoja: zameraná na vývoj inštitucionálnych síl, hľadanie úspechu a neúspechu organizácie, týkajúca sa otázok práce vo vzťahu k produktivite, zameraná na ohrozené zdroje a spôsoby ich získavania.	Výborné pre digitalizáciu a ďalší rozvoj vedeckého poznania
M. Porter	Porterove konkurenčné sily: nové vstupy (konkurencia), sila spotrebiteľa, sila dodávateľa, hrozba substitúcie, konkurencia medzi existujúcimi firmami	Výborné pre digitalizáciu a ďalší rozvoj vedeckého poznania, čiastočne už digitalizované
McKinsey	Matica 7S	Výborné pre digitalizáciu a ďalší rozvoj vedeckého poznania.
Bostonská skupina	BCG	Výborné pre digitalizáciu a ďalší rozvoj vedeckého poznania, čiastočne už digitalizované
General Electric	GE-matica	Výborné pre digitalizáciu a ďalší rozvoj vedeckého poznania.

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Stručnú charakteristiku myšlienkových smerov manažmentu je možné uzavrieť upozornením, že táto disciplína nie je jednotná, myšlienково homogénna a vytvorená s exaktnosťou niektorých technických vied. Nielen uvedené prístupy ako celok, ale aj každý z nich, je myšlienково nekonzistentný až protikladný.

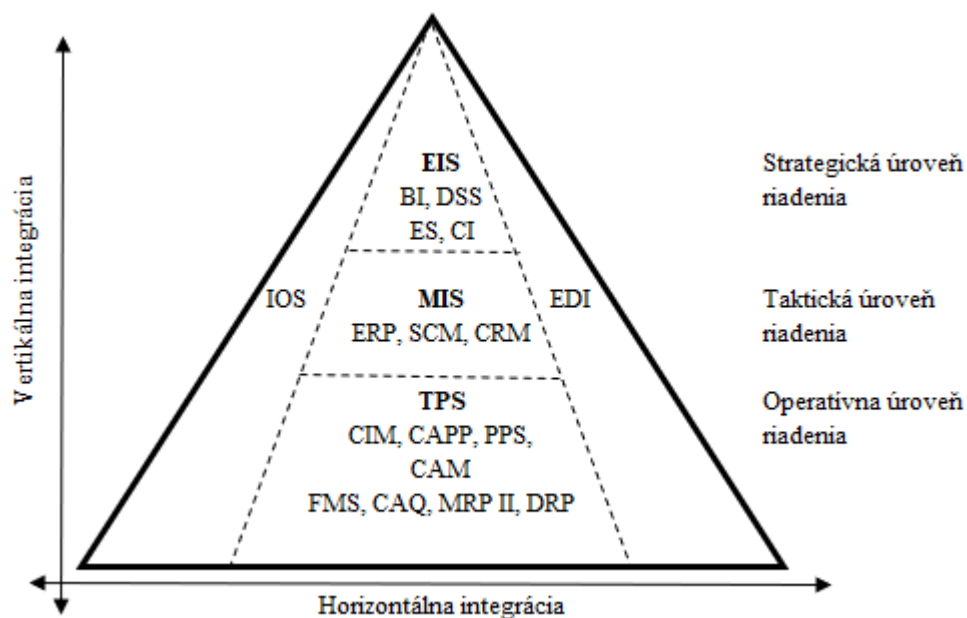
Tvorivé myslenie a dobrá kvalifikačná príprava moderných manažérov sú dnes hlavnými predpokladmi pre to, aby si títo riadiaci pracovníci dokázali účelne, podľa reálnej situácie a potrieb vyberať zo "zlatého fondu" poznatkov uvedených smerov a škôl. Napr. racionálne vedenie ľudí sa bude orientovať na psychologické a sociálne prístupy, teda na poznatky "školy medziľudských vzťahov", moderné informačné technológie sa budú orientovať na systémové a

kvantitatívne prístupy v riadení, moderný systém riadenia sa nezaobíde ani bez poznatkov "empirickej školy".

1.3. Systémové aspekty v digitálnom manažmente

Teória systémov v podstatnej miere ovplyvnila vývoj a digitalizáciu v dnešnej dobe. Má značný vplyv na ďalší rozvoj vedy a aj koncepciu moderného manažmentu, ku ktorému možno priradiť aj digitalizáciu riadenia. Prejavuje sa v systémovej integrácii a modernom využívaní získaných poznatkov riadenia.

Systémová integrácia sa začala silnejšie rozvíjať v 80. a začiatkom 90. rokov, keď sa začali silnejšie presadzovať ďalšie trendy multidimenzionálnych v technológií a to dátové sklady (Data Warehouse) a dátové trhy (Data Marts). V súvislosti s dátovými skladmi a narastajúcim objemom dát v tomto prostredí sa v priebehu 90. rokov začali presadzovať technológie a nástroje tzv. dolovania dát (Data Mining) založené na vysoko sofistikovaných analýzach pomocou najrôznejších matematicko-štatistických metód. Nástroje vnútornej systémovej integrácie by mali zabezpečiť architektúru podnikového informačného systému (PIS) – obr. 1.13.



Obr. 1.13 Architektúra podnikového informačného systému IS/ICT

(Zdroj: Řezáč, 2009)

Význam jednotlivých subsystémov PIS

1. TPS - Transaction Processing System. V informačnom systéme podniku obsahuje táto skupina z pravidla najväčšie množstvo aplikácií alebo programových modulov. Vo výrobnom podniku tu nájdeme úlohy týkajúce sa vnútropodnikového riadenia a jeho naturálnej a hodnotovej stránky. V grafickom znázornení tvorí skupina úloh TPS základ riadiacej a informačnej pyramídy a je určená pre operatívne riadenie podniku. Aplikácie TPS sú základom každého informačného systému, pretože bezprostredne sa dotýkajú samotného základu činnosti podniku a s tým súvisiacich nasledovných úloh:

- **CIM (Computer Integrated Manufacturing).** CIM zahrňuje aplikácie IS/ICT minimálne v procesoch zákazkového riadenia, technickej prípravy výroby, plánovania a riadenia nákupu materiálu, plánovania a riadenia v priebehu výroby, riadenia kvality, predaja a servisu a riadenie a hodnotových procesov vrátane spracovania informácií v manažérskom a finančnom účtovníctve v tejto štruktúre:
 - **CAD** (Computer Aided Design)
 - **CAPP** (Computer Aided Process Planning)
 - **PPS** (Production Planning System)
 - **CAM** (Computer Aided Manufacturing)
 - **FMS** (Flexible Manufacturing Systems)
 - **CAQ** (Computer Aided Quality)
 - **MRP II** (Manufacture Resource Planning). Tvorí ho MRP (Material Requirement Planning), ERP (Enterprise Resource Planning)
 - **DRP** (Distribution Resource Planning)
- **MIS - Management Information Systems**
 - **ERP** (Enterprise Resource Planning)
 - **CRM** (Customer Relationship Management)
 - **SCM** (Supply Chain Management)
- **EIS - Executive Information Systems**
 - **BI** (Business Intelligence)
 - **DSS** (Decision Support Systems)
 - **ES** (Expertné systémy a umelá inteligencia)
 - **CI** (Competitive Intelligence)
 - **KM** (Knowledge management/Systems)

- **EDI - Electronic Data Interchange**
- **OIS - Office Information Systems**

Integráciou sa vytvorili systémy:

- **B2B** (business to business)
- **B2C** (business to customer)
- **B2G** (business to government)

Výsledkom využitia nástrojov v systémovej integrácii býva business model podniku väčšinou označovaný ako **BPM (Business Process Model)**, ktorý obsahuje spravidla 4 typy referenčných modelov:

- **modely softvéru** (často na úrovni ERP) prepojené v rámci IS/ICT a v určitej miere umožňujúci customizáciu, nastavenie work flow alebo dokonca funkcionality, napríklad SAP netweaver,
- **branžové modely** ktoré zachytávajú najlepšie praktiky daného odvetvia. Napríklad Automotive, eTOM, chemo-pharma, armáda,
- **prierezové modely univerzálnych procesov**, napríklad hromadne rozšírený model dodávateľského reťazca SCOR alebo model riadenia informatiky ITIL,
- **modely vzorových projektov**, napríklad ISO 9001, SOX, EFQM, riadení rizík a pod.

Základnou výhodou týchto modelov je podstatné skrátenie času na implementáciu, pretože možno robiť len rozdielovú analýzu. Referenčné modely tak fungujú ako inžinierska platforma pre prenos úspešnej manažérskej praxe ako štandardizovaná platforma pre benchmarking.

1.4 Moderná teória riadenia a jej aplikovanie v digitálnom manažmente

Po roku 2000 a zvlášť po roku 2015 sa začal búrlivejší rozvoj moderných metód riadenia založený na informačno-komunikačných technológiách. Pohľad na moderné riadenie môžeme rozdeliť do troch skúmaných oblastí a to:

- manažérske metódy,
- manažérskeho technológie,
- manažérske nástroje.

Prehľad najznámejších metód, technológií a nástrojov manažmentu uvádzame v tabuľke 1.2, 1.3 a 1.4.

Tabuľka 1.2 Prehľad manažerských metód využívaných v 21. storočí

Manažerske metódy	Popis metódy	Použitie v digitálnom manažmente
EFQM - európsky model excelentnosti	Vnikajúce ekonomické výsledky podniku môžu byť dosiahnuté len pri dlhodobej spokojnosti a lojalite zákazníkov, pri spokojnosti zamestnancov a pozitívnom vplyv na spoločnosť. To sa ale musí zvládnuť pomocou procesov optimálnym riadením zdrojov a ľudí, pri naplnení firemnej stratégie, ktorá je presadzované vhodným štýlom vedenia.	Výborné, aplikovateľná a použiteľná je v plnom rozsahu
Hodnotový management	Štýl manažmentu je zameraný na motiváciu ľudí, rozvíjajúce sa zručnosti a znalosti, podporovanie súčinnosti a inovácií s cieľom maximalizovať celkovú výkonnosť organizácie. Hodnotový manažment uplatňovaný na úrovni vedenia organizácie závisí od hodnotovej kultúry organizácie, pričom berie do úvahy hodnotu pre výrobcov ako aj pre zákazníkov.	Výborné, aplikovateľný je v plnom rozsahu pri zmene hodnoty výrobcov na hodnoty dodávateľov
CVA - Customer Value Analysis	Metóda je založená na princípoch v hodnotovej analýze A to zvlášť hodnoty pre zákazníka umožňuje definovať skutočnú hodnotu ponúknutú zákazníkovi v porovnaní s konkurenciou. Používa hodnotiaci list produktu, ktorý porovnáva s produktom konkurencie. Hodnotiaci list obsahuje value drivers, ktoré ovplyvňujú tvorbu hodnoty produktu pre zákazníka a vytvárajú konkurenčnú výhodu podniku.	Výborné, aplikovateľná je v plnom rozsahu a veľmi dobre prezentovateľná v digitálnej forme.
CVM - Customer Value Management	Manažersky systém riadenie hodnoty zákazníka je založený na prepočte hodnoty zákazníka. Je to hodnota súčasnej a budúcej hodnoty zákazníka diskontovaná na čistú súčasnú hodnotu. Základom prepočtu je hodnotenie efektívnosti spolupráce s jednotlivými zákazníkmi na princípe rentability.	Metóda je veľmi vhodná pre aplikáciu a väčšie využitie.
CRM - Customer Relationship Management	CRM je metódou riadenia podniku hľadiska jeho vzťahov (komunikácie) so zákazníkmi. Cieľom CRM je získanie, uspokojenie a udržanie si zákazníkov prostredníctvom silnej vzájomnej komunikácie.	Výborné, aplikovateľná je v plnom rozsahu.
KAM - Key Account Management	Metóda je zameraná na systematicky výber, analýzu a riadenie najdôležitejších existujúcich a potenciálnych zákazníkov s cieľom poskytnúť im štandardnú starostlivosť. Týmto spôsobom chce získať komparatívnu konkurenčnú výhodu. KAM je preto vnímaný ako investícia, ktorá sa dlhodobo podieľa na zvyšovaní hodnoty podniku.	Výborné, aplikovateľná je v plnom rozsahu.
ABC/M - Activity Based Costing / Management	Metóda je východiskom moderného manažmentu založeného na koncepte BSC. Znamená v podstate riadenie založené na sledovanie aktivít. Založená je na sledovaní a meraní firemných aktivít na základe prebiehajúcich procesov. V súčasnej dobe je veľmi používaná najmä v priemysle.	Výborné, aplikovateľná je v plnom rozsahu.

Balanced Scorecard	BSC je systém riadenia výkonnosti podniku založený na finančných a nefinančných ukazovateľov, ktoré sú v rovnováhe. Sleduje perspektívy finančnú, zákaznícku, procesu a rastovú.	Výborné, aplikovateľná je v plnom rozsahu.
HR Scorecard	HR Scorecard je pokračovaním metódy BSC so zameraním sa na ľudské zdroje. Napomáha sledovaniu výkonnosti a procesom jej zvyšovania. Zameraná je predovšetkým na perspektívu učenia sa rastu a ľudské zdroje.	Výborné, aplikovateľná je v plnom rozsahu.
Six Sigma	Metóda sleduje nasledovné ciele: uspokojenie zákazníkov a naplnenie ich požiadaviek a potrieb, dosiahnuť konkurenčných výhod, zvýšiť ziskovosť produktu a kvalitu, minimalizovať variabilitu produktov, maximalizovať výkonnosť procesov, minimalizovať opravy, optimalizovať priebežné cykly, umožniť racionálne rozhodovanie na základe relevantných údajov informácií a znalostí.	Použitie je náročné ale vhodné.
TOC - Theory of Constraints	Teória obmedzení je založená na hľadaní úzkych miest vo výrobe. Úzke miesta sa menia a musia byť sledované pomocou špeciálnej analýzy. Premietnu sa potom do procesov plánovania a rozvrhovanie výroby. Metóda je vhodná najmä pre výrobné podniky.	Použitie je náročné ale vhodné.
Metódy (systémy) riadenia materiálového toku	MRP I je počítačový informačný systém, ktorý umožňuje zostavovať požiadavky na výrobky a materiál do realizovateľného plánu zadaním termínu a množstva. Zameraný je úzko na riadenie výroby	Vhodný na rozšírenie o digitálne reporty manažmentu.
SCM - Supply Chain Management	Metóda zahŕňa súhrn aktivít, ktoré sú potrebné k úspešnému zásobovaniu zákazníkov, či trhov. Ide o prepojené a zladené subjekty predovšetkým vo výrobe a distribúcii. Princíp riadenia spočíva na centrálnom a decentralizovanom manažmente integrujúcom všetkých partnerov reťazcovo, hviezdicovo alebo v sieťových štruktúrach.	Výborné, aplikovateľná je v plnom rozsahu.
SCC - Supply Chain Collaboration	V podstate ide o metódu SCM s označením "kooperatívna SCM". Je samostatná počítačovo podporovaná metóda riadenia. Aby systém mohol byť kooperatívne riadený, musí byť usporiadaný tak, aby vytvoril špecifické štruktúry, ktoré sú základom pre manuálnej, poloautomatickej a plnoautomatickej kooperácie.	Výborné, aplikovateľná je v plnom rozsahu.
PPP - Public Private Partnership	Metóda je založená na partnerstve verejnom a súkromnom. Vychádza z princípu, že štát by mal prevádzkovať len obmedzené množstvo verejných služieb a skôr podporovať súťaživé prostredie a poveriť poskytovaním služieb súkromný sektor. Výhodou je alokácia verejných prostriedkov v dlhodobom horizonte a kvalitné zabezpečenie verejných služieb.	Použitie v oblasti je možné, ale náročnejšie.

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe literatúry Řezáč, 2009)

Tabuľka 1.3 Prehľad manažérskych technológií využívaných v 21. storočí

Manažérske metódy	Popis	Použitie v digitálnom manažmente
Primárne manažérske technológie		
Technológie efektívneho riadenia materiálových tokov	Metóda je zameraná na efektívne riadenia hmotných tokov v prostredí dodávateľských reťazcov. Dodávateľský reťazec tu pôsobí ako odraz snahy využívať synergické efekty spojené s optimalizáciou rozsiahlych sieťových systémov, ktoré sa líšia od tradičných reťazcov.	Veľmi vhodné a už rozpracované a používané.
Technológie starostlivosti o materiálové vstupy	Cieľom metódy je trvalé a stabilné zásobovanie materiálom a dielmi na požadovanom mieste za ekonomicky výhodné ceny. Vznikla z dôvodu zlepšenia efektívnosti podnikania v oblasti nákupu, pričom má zreteľnú časovú a nákladovú náročnosť procesu nákupu.	Veľmi vhodné a už rozpracované a používané.
Mass Customization	Metóda hromadnej kastomizácie. Pojem sa používa teoreticky aj prakticky pre označovanie rôznych spôsoboch zacielených na zákazníka. Predstavuje hromadnú kastomizáciu technológie a systémov, prostredníctvom ktorých sú dodávané služby a tovar. Uspokojujú sa individuálne potreby zákazníkov za podmienok blížiacich sa hromadnej produkcii.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
Typizácia procesov Order to Delivery	Riadenie vzťahov medzi výrobcom a zákazníkom za účasti zákazníka sa spravidla označuje ako Order to Delivery - od objednávky k dodávke konečnému zákazníkovi. Miera účasti zákazníka má päť stupňov: pravá, rozvinutá, zmiešaná, spustená a obmedzená.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
Lean - štíhla výroba	Štíhla výroba sa obvyčajne považuje za podnikovú filozofiu, ktorá skracuje čas medzi zákazníkom a dodávateľom elimináciou plytvania v celom podnikovom dodávateľskom reťazci. Ide tu predovšetkým o maximalizáciu hodnoty produktu pre zákazníka.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
JIT - Just In Time	Technológia spočíva uspokojení potreby po určitom materiáli, či produkte dodaním práve včas v presne dohodnutých a dodržaných v termínoch podľa potreby. Dodáva sa malé množstvo čo možno v najneskoršom okamžiku ich potreby. Dodávky sú veľmi časté.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
KANBAN	Je zásobovacou technológiou. Jej princípom je samoriadiaci regulačný okruh tvorený vždy z dvoch článkov - dodávateľského reťazca a odoberajúce článku. Množstvá sú malé a realizuje sa tam tzv. prepravný vzťah. Dodávateľ ručí za kvalitu a včasnosť dodávky, odberateľ má povinnosť objednanú dávku odobrať.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.

KAIZEN	Ide o proces neustáleho zlepšovania kvality výrobkov, procesov, služieb. Riešenie časovej a vecnej nadväznosti pohybu materiálov, výrobkov a informácií s cieľom odstrániť nadbytočné zásoby a uplatniť harmonický priebeh podnikateľských aktivít s orientáciou na zákazníka. Vyjadruje požiadavku trvalého zlepšovania.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente..
JIDOKA	Technológia riadenia alebo navrhovania zariadení a procesov tak, aby zastavili v okamžiku výskytu akéhokoľvek problému alebo abnormality neodpovedajúcej štandardom kvality. Nedostatok kvality je odhalený a riešený na mieste vzniku a nemôže sa posunúť ďalej.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
5S program	Predpokladom tejto metódy je perfektné, zorganizované, čisté a štandardizované pracovisko. 5S značí organizáciu, usporiadanie, čistenie, štandardizované upratovanie a disciplínu.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
Systém smerných čísel	Je systémom plánovania a riadenia výroby ako Kanban. Pracuje systémom smerových čísel ako progresívnych charakteristík. Realizácia sa v praxi robí pomocou kontrolných blokov zahrňujúcich určitý úsek výroby, materiálový tok, skupinu strojov, výrobné stupne, strediská a pod. Smerné čísla sa týkajú hotových dielov, výrobkov, zákazníkov, dodávok atď.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
Technológia riadenia úzkych miest s využitím OPT	Systém slúži na identifikáciu ciest a optimálne obsadeniu vo výrobe, resp. využitiu úzkych kapacít. Vychádza z teórie obmedzenia.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
Quick Response - rýchla odozva	Je to technológia pre reťazce spotrebného tovaru. Je podobná ako JIT, ale je širšia: Každý článok reťazca zdieľa informácie o predaji, objednávkach, zásobách s ostatnými článkami, pričom partnerské vzťahy v reťazci sú viacstranné a zahŕňajú všetky články od výrobcu až po predaj.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
ECR - Efektívna reakcia na požiadavky zákazníka (Efficient Consumer Reponse)	Je technológia efektívnej reakcie na požiadavky zákazníka. Umožňuje rýchle, efektívne a s menšími nákladmi uspokojovať rast individuálnych potrieb zákazníkov požadujúcich vysoký štandard služieb. Podstatou je intenzívna spolupráca medzi obchodom a priemyslom s cieľom splniť prania koncových zákazníkov rýchlejšie, lepšie a s lepšími nákladmi. Zameriava sa na hodnotovú stránku reťazcov a eliminuje činnosti ktoré nepridávajú hodnotu pre zákazníka.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
Hub and Spoke (H+S)	Technológia je zameraná na logistické služby. Podstata spočíva v zoskupovaní menších zásielok do väčších celkov, ktoré sú prepravované vo väčších dopravných systémoch.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.

CD - Cross Docking	Je technológia ktorá je podstatou je distribučný systém v ktorom tovar dodaný do distribučného centra nie je určený ku skladaniu, ale je plynulé pre disponovaný v požadovanom množstve a zložení do konkrétnej maloobchodnej jednotky. Vyžaduje si presnú synchronizáciu expedovaných v dodávok a tokov tovaru smerujúcich do distribučného centra a potom ku spotrebiteľom.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
Sekundárne digitálne technológie		
Technológia automatickej identifikácie	Technológia umožňuje identifikovať objekty materiálového toku a efektívne ich riadiť od dodávateľa surovín až po konečného zákazníka. Využíva technológiu automatizovanej identifikácie, ktorej základom je optický princíp (čiarové kódy písmo OCR), rádiové frekvenčné kódy, magnetické, hlasové alebo biometrické ovládanie.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
E-business (elektronické podnikanie)	Zahrňuje všetky podnikové a mimo podnikové procesy ovládané internetom alebo inými elektronickými médiami. Definuje sa ako interakcia subjektov trhu s využitím technologicky vyspelých informačných a komunikačných technológií. Známa je ako B2B alebo B2C forma, ktorá charakterizuje predajný model - komunikačnú platformu.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
E-commerce (elektronické obchodovanie)	Ide o súčasť širšej oblasti elektronického podnikania pod názvom realizácia obchodných procesov, ktorá je uskutočňovaná celkom alebo sčasti prostredníctvom elektronických komunikačných prostriedkov najmä internetu.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
E-payments (elektronické platby)	Elektronické platby, realizované bankové prevody prostredníctvom kanálov priameho bankovníctva, platby elektronickými platobnými inštrumentami, platby prostredníctvom internetových platobných inštrumentov a prostredníctvom rôznych telekomunikačných operátorov.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
E-procurement (elektronické zaobstaranie)	Zaobstaranie alebo nákup je v svojej elektronickej podobe súčasťou elektronického obchodu. Ide o používanie digitálnych internetových technológií, informačných, strategických, taktických a operatívnych obstarávacích úloh podniku a jeho elektronicke napojených partnerov s cieľom optimalizovať súvisiace súbory činností v rámci modelov SCM, ERP, CRM, atď.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
E-corporation (elektronický podnik)	Podnik, ktorý kombináciou počítačov, internetu a ďalších vyspelých informačných a komunikačných technológií v zásade zmení svoje správanie na trhu vrátane pokročilých metód riadenia.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe literatúry Řezáč, 2009)

Tabuľka 1.4 Prehľad manažérskych nástrojov využívaných v 21. storočí

Manažérske nástroje	Popis	Použitie v digitálnom manažment
Reporting a dashboardy	Reporting má za úlohu vytvoriť relatívne komplexný systém ukazovateľov a informácií, ktoré by mali vyhodnocovať nielen vývoj podniku, ale tiež jeho časti a vytvárať rôzne pohľady, ktoré sú pre riadenie rozhodujúce. Výkazy a správy by mali byť usporiadané podľa potrieb užívateľov, manažérov, vedúcich pracovníkov na jednotlivé stupňoch riadenia tak, aby poskytli podklady pre rozhodovanie.	Výborné a potrebné.
Controlling	Je nevyhnutným nástrojom pre efektívne riadenie podniku k úspešnosti. Mal by ho mať zavedený každý podnik. Obsahom controllingu je tvorba plánov, ich porovnanie so skutočnosťou, hľadanie odchýlok a navrhovanie riešení. Najnovšie formy vychádzajú zo strategických cieľov a metódy mala BSC.	Výborné a môže byť základom pre celý digitálny manažment.
Benchmarking	Predstavuje sústavný systematický proces sledovania a hodnotenia podniku v porovnaní s inými špičkovými podnikmi za účelom zvýšenia efektívnosti vlastného podniku.	Výborné a potrebné.
Ranking	Je nástroj hodnotenia podniku formou zostavovania poradia podnikov v predom stanovenej v skupine podnikov podľa vopred zadaných ukazovateľov kritérií.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
Rating	Je certifikačný nástroj, ktorý využíva bankový a nebankový sektor a tým uľahčuje napríklad žiadosti o úver, zvyšuje dôveryhodnosť voči partnerom a tým posilňuje konkurencieschopnosť.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
Auditing	V podstate audit a kontrola nebývajú vždy celkom od seba rozlíšené. Poznáme interný audit a externý audit. Auditing je proces - úhrn činností spojených s výkonom nezávislej a odborne špecializovanej kontroly, v ktorej cieľom je zistiť mieru súladu medzi skutočnosťou a legislatívnymi požiadavkami.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
Due Diligence	Je to analýza a ocenenie podniku alebo jeho časti v rámci procesu rozhodovania o urobení kapitálovej transakcie (fúzie, akvizície, rozdelení spoločnosti, prevod podniku alebo jeho časti na iný subjekt, atď.). Výsledkom je komplexné zmapovanie všetkých operačných a finančných aspektov subjektu tak, aby výstupy využili ku spracovaniu podrobných ponúk transakcie.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
Outsourcing / Insourcing	Je to preberanie výkonov podniku cudzími podnikmi miesto prevádzkovania vlastnej činnosti. Opačným trendom je insourcing, teda podnik si sám vo vlastnej réžii prevádzkuje činnosti, ktoré preňho predtým robili cudzie firmy.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.

Outplacement	Súvisí s outsourcingovými a inými činnosťami, kedy dochádza k prepúšťaniu pracovníkov a podnik sa snaží prepusteným zamestnancom zabezpečiť pomoc pri ďalšom uplatnení.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
Teambuilding	Ide o budovanie tímov, ako vysoko intelektuálne a náročnej manažérskej aktivity, slúžiacej ako nástroj efektívnej spolupráce zamestnancov vo firme. Zameraný je na rozvoj spolupráce, zvládanie náročných situácií a plánovanie zmien s cieľom zvýšiť efektivitu výsledkov práce tímu	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
Reengineering	Je radikálny variant procesného manažmentu, ktorého predmetom je zásadná a radikálna prestavba (redizajn) podnikových procesov za účelom skokového zdokonalenia a zvýšenia výkonnosti systému riadenia podniku, operujúceho v turbulentnom a diskontinuálnom prostredí informačnej (znalostnej) spoločnosti.	Veľmi vhodné pre použitie a implementáciu digitálneho manažmentu.
Franchising	Môžeme ho definovať ako príležitosť, kde majiteľ, výrobca alebo distribútor produktu chráneného ochrannou známkou (franzíza) udelil inému subjektu (franzízantovi) exkluzívne práva k lokalizácii k lokálnej distribúcii daného produktu služby.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
Autorizované dealerstvo	Jedná sa o kompletne (splnomocnenie), oprávnenie, poverenie predajcu alebo obchodníka (na trhu, burze) pôsobí ako sprostredkovateľ pri obchodovaní. Obyčajne súvisí s franchizingom.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
Factoring	Ide o finančnú službu, kedy klient priebežne postupuje svoje krátkodobé pohľadávky z obchodného styku pred splatnosťou na faktoringové spoločnosti, tzv. faktora. Zrýchľuje toky kapitálu v podniku, čím podnik získava a konkurenčnú výhodu.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
Forfaiting	Ide o formu financovania obchodu, t.j. odkúpenie stredne a dlhodobých pohľadávok forfaitingovou organizáciou.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
Leasing	Ide o obchodnú operáciu lízingové ho prenajímateľa a lízingové ho nájomcu s cieľom zabezpečiť majetkové hodnoty prenajímateľom podľa potrieb a požiadaviek nájomcu po určité obdobie za úplatu s možnosťou jeho prechodu do vlastníctva nájomcu po ukončení doby trvania lízingovej zmluvy. Podstatou je prenájom výrobkov, výrobných prostriedkov na určité obdobie na základe úhrady lízingových poplatkov formou splátok. Nahrádza priame investovanie ktorého predmetom môže byť akýkoľvek hmotný a nehmotný majetok	Použitie v oblasti turizmu je veľmi vhodné.
Finančné nástroje medzinárodného obchodu	Umožňujú znižovať riziko kurzových strát pomocou tzv. finančných derivátov. Finančné deriváty sú produkty (finančné kontrakty, ktoré uzatvára najčastejšie banka so svojim klientom), v ktorých hodnota je odvodená (derivovaná) od hodnoty primárneho (podkladového) aktíva alebo finančného nástroja. Podkladovým aktívom sú akcie, dlhopisy, meny, úrokové miery a. a burzové indexy. Patria sem forwardy, futures, opcie a swapy.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.

Futures	Je to nástroj obchodovania termínových kontraktov na svetových komoditných burzách.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
Heading	Je to štrukturálna transakcia zabezpečenia proti strate, ktorá chráni aktívum alebo pasívum proti kolísaniu výmenného kurzu. zabezpečuje menové riziko (tzv. hedging).	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.
Opcie	Sú to finančné deriváty, ktoré oprávňujú nadobúdateľa (kupujúceho) a zaväzujú postupiteľa (predávajúceho) k urobeniu obchodnej transakcie za predom stanovených podmienok a predom dohodnutého termínu.	Vhodné na použitie a rozvoj v digitálnom manažmente.

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe literatúry Řezáč, 2009)

Celý proces digitalizácie manažmentu je uvedený na obrázku 1.14.



Obrázok 1.14 Obchodný proces riadenia operácií digitálnej transformácie

(Zdroj: <https://de.cleanpng.com/png-2xxkyo/>)

Rámec pre digitálne transformáciu procesov riadenia možno vymedziť nasledovne:

- **Strategické ciele.** Modernizácia podnikateľského procesu a poskytovania služieb.
- **Operačná excelentnosť.** Opätovné zosúladenie ľudí, procesov a technológií.
- **Operačná architektúra.** Riadenie IT procesov a a digitálnych technológií.

- **Rozvoj podnikateľských štúdií.** Definovanie okamžitej a dlhodobej návratnosti investícií ROI
- **Výber riešenia.** Odstránenie konfliktných záujmov a nájdenie dlhodobých partnerov.

1.4 Myšlienkové odporúčania manažmentu na zmenu podnikateľského myslenia a jednanie v epoche digitalizácie

Pri formulácii odporúčaní na zmenu podnikateľského myslenia v epoche digitalizácie sa môžeme oprieť o niektoré názory na úspešnosť z minulosti. V závere týchto prezentácií názorov na úspešnosť uvedieme spoločné znaky a odporúčania na zmenu podnikateľského myslenia aj modifikáciu manažmentu v epoche digitalizácie.

Najtypickejším, hoci nie prvým pokusom, bola štúdia T. J. Petersa a R. H. Watermana "In Search Of Excellence - Lessons From America's Best - Run Companies". Ich rady sa opierali o rozbor "dobrých", teda dlhodobo prosperujúcich firiem, ktoré si zvolili za cieľ byť vo svojej činnosti dokonalé. Charakteristické črty dokonalých podnikov zhrnuli do nasledovných bodov pričom sme vychádzali z materiálu autorov Vodáček, Vodáčková, 1991:

Faktory úspechu podľa autorov Peters a Watermen	Odporúčania pre digitálny manažment (DM)
Aktívne jednať.	Jednoznačne uplatniť pri rozvoji aj implementácii DM
Byť blízko k zákazníkom.	DM to napĺňa v podstatnej miere.
Autonómnosť a podnikavosť.	DM to napĺňa v podstatnej miere a rozširuje možnosti
Zvyšovať produktivitu prostredníctvom ľudí.	Jednoznačne pozitívum vo vzťahu k rastu a ovplyvňovaniu produktivity.
Držať sa toho, čo firma vie.	Nadálej platí, rozširovať o neustále prebiehajúci proces inovácií.
Držať sa činností, kde vznikajú hodnoty pre firmu.	Jednoznačne pozitívum vo vzťahu k rastu a ovplyvňovaniu produktivity. Uplatnenie procesného manažmentu a jeho digitalizácia.
Jednoduché organizačné formy, nie nespočetný riadiaci administratívny aparát.	Jednoznačne podporuje a usmerňuje aktivity k výkonným činnostiam.
Umenie spájať potrebu "centralizácie" s "decentralizáciou".	Nadálej zostáva v platnosti.

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Gallo, 2019)

Tieto rady nie je možné brať izolovane, pretože v ich ucelenosti a v ich zladenom používaní je umenie riadiť k dokonalosti.

Na základe svojho prieskumu Leverig, Moskowitz a Katz vypracovali 12 charakteristík "dokonalosti":

Faktory úspechu podľa autorov Leverig, Moskowitz a Katz	Odporúčania pre digitálny manažment (DM)
Vytvoriť podmienky, aby sa zamestnanci cítili byť členmi a súčasťou podnikového tímu.	DM podporuje čiastočne.
Podnecovať vzájomnú otvorenú komunikáciu medzi zamestnancami.	DM podporuje čiastočne.
Personálne presuny uskutočňovať výhradne z vnútorných zdrojov.	DM podporuje čiastočne.
Klástť dôraz na kvalitu práce.	DM podporuje a zlepšuje.
Umožniť zamestnancom účasť na zisku.	Digitálny manažment to plne podporuje.
Redukovať prejavy hierarchickej nadriadenosti.	DM podporuje a zlepšuje.
Venovať pozornosť vytváraniu dobrých pracovných podmienok.	DM podporuje a zlepšuje.
Podporovať organizácie a spolky, o ktoré ľudia majú záujem.	Z hľadiska DM menej významné.
Poskytovať zamestnancom zvýhodnené podnikové sporenie.	Z hľadiska DM menej významné.
Využívať kvalifikačné predpoklady pracovníkov hlavne v rámci firmy.	DM podporuje a zlepšuje.
Zabezpečiť v maximálnej miere zdravotnícku starostlivosť o zamestnancov.	DM podporuje a zlepšuje.
Starat' sa o zvýšenie kvalifikácie zamestnancov.	DM podporuje a zlepšuje.

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Gallo, 2019)

Z týchto charakteristík úspešnosti už možno vidieť, že aj tieto sa menia a digitálny manažment a celková zmena na informačnú spoločnosť ich mení. Z toho dôvodu je potrebné znova zadefinovať faktory úspešnosti podnikov v 21. storočí. Pre ilustráciu uvádzame ešte 11 britských charakteristík "dokonalosti":

Faktory úspechu podľa britských autorov	Odporúčania pre digitálny manažment (DM)
Aktívne jednať.	DM vysoko podporuje
Vytvárať autonómnosť a podnikavosť.	DM vysoko podporuje
Rozvíjať vzájomnú komunikáciu medzi vedením a zamestnancami.	DM vysoko podporuje
Využívať u zamestnancov zmysel pre vlastníctvo.	DM má vplyv má neutrálny.
Podporovať záujem a úsilie o inovačné riadenie.	DM vysoko podporuje
Dodržiavať jasné a náročné stanovenie cieľov.	DM vysoko podporuje

Stanoviť jasné poslanie firmy a zoznámiť s ním všetkých zamestnancov firmy.	DM vysoko podporuje
Orientovať všetky činnosti na vysoký výkon.	DM vysoko podporuje
Starat' sa o rast kvalifikácie zamestnancov.	DM vysoko podporuje
Vedieť nadpriemerne zaplatiť dobrú prácu.	DM podporuje a rozvíja.
Využívať motivačné prístupy pre skvalitnenie práce.	DM podporuje a rozvíja.

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Gallo, 2019)

Asi v polovici 80. rokov dochádza ku korekcii názorov Petersa a Watermana. Samozrejme **nekritizujú predchádzajúce názory, ale ich čiastočne modifikujú**. Ich upravenú verziu môžeme stručne zhrnúť do tézy, že **záruka "dokonalosti" spočíva v podnikateľskej aktivite a starostlivosti o súčasnú i perspektívnu kvalitu práce vo všetkých oblastiach podnikovej činnosti**. Je zaujímavé, že k podobnej filozofii dospel P. F. Drucker vo svojej práci "Inovation and Enterpreneurship" ("Inovácie a podnikateľstvo"). V umení inovácií vidí pre súčasnú dobu hlavný faktor podnikateľského úspechu. A k tomuto istému záveru sme dospeli aj my pri štúdiu problematiky digitálneho manažmentu, jeho rozvoji a úlohe v modernej informačnej spoločnosti.

T. J. Peters v roku 1987 dáva 45 predpokladov "dokonalosti", ktoré môžeme stručne zhrnúť takto:

Faktory úspechu podľa T. J. Petersa	Odporúčania pre digitálny manažment (DM)
Orientácia činnosti na zákazníka.	Pre DM manažment veľmi dôležitá.
Inovácia.	Pre DM manažment veľmi dôležité.
Kvalita pracovníkov.	Pre DM manažment veľmi dôležitá.
Vedenie ľudí.	Pre DM manažment veľmi dôležité.
Systémy riadenia.	Pre DM manažment veľmi dôležité.

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Gallo, 2019)

V roku 1987 R. H. Waterman, vypracoval 8 predpokladov "dokonalosti", ktoré sú obsahovo podobné s predchádzajúcimi, nie však identické:

Faktory úspechu podľa R. H. Watermana	Odporúčania pre digitálny manažment (DM)
Stratégia úspešného rozvoja firmy predpokladá včasnú informovanosť o možných podnikateľských aktivitách, príležitostiach a zároveň schopnosť ich využiť, resp. podnikateľsky zhodnotiť.	Pre DM manažment veľmi dôležité.
Riadenie ľudí by malo v maximálnej miere využiť možnosť delegácie právomoci a zodpovednosti.	Potrebné aj v podmienkach DM.
Hodnotenie priebehu podnikateľskej činnosti by malo rozväzovať ruky pre inovačné zdokonalenie práce.	Pre DM manažment veľmi dôležité.

Nie je chybou využiť inovačné myšlienky každého, kto ich môže poskytnúť.	Pre DM manažment veľmi dôležité a podporuje to.
Organizačná politika by mala smerovať k prehlbeniu tímovej spolupráce.	Pre DM manažment veľmi dôležité a podporuje to.
Riadenie obnovy potrebuje stálu inovačnú aktivitu.	Pre DM manažment veľmi dôležité a podporuje to.
Umenie viesť ľudí k obnove predpokladá byť príkladom, ako veci robiť, nie ako o veciach hovoriť.	Pre DM manažment veľmi dôležité a podporuje to.
Riadenie obnovy musí viesť pracovníkom vysvetliť celkový cieľ a inšpirovať ich k jeho dosiahnutiu.	Pre DM manažment veľmi dôležité a podporuje to.

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Gallo, 2019)

Aj keď charakterizovaná zmes názorov a odporúčaní z myšlienkového umu manažmentu zďaleka nie je úplným prehľadom o situácii, snáď najlepšie ilustruje prúdy novo sa vytvárajúcej filozofie podnikateľskej aktivity v digitálnom manažmente. Ide o aktivitu zodpovedajúcu dvojstupňovej cieľovej orientácii firiem a to prežiť, rozvíjať sa a byť podnikateľsky úspešný. Keď sa pokúsime o akúsi syntézu uvedených názorov, vychádza nám z toho tento organický celok:

Faktory úspechu v digitálnej epoche (Gallo)	Odporúčania pre digitálny manažment (DM)
Spracovať kvalitnú podnikateľskú stratégiu a zabezpečiť jej pružnej implementáciu a realizáciu v prostredí digitálneho manažmentu.	V maximálnej miere zaviesť do tejto oblasti digitálny manažment, aby spĺňal faktory týkajúce sa tejto problematiky vo vzťahu k úspechu firmy.
Osvojiť si pružné metódy organizovania a zaistiť jednoduché organizačné štruktúry na báze digitálnych technológií s využitím umu a know how zamestnancov, zvlášť manažérov.	Tento faktor úspechu spracovať a implementovať formou využitia digitálnych technológií pre potreby riadenia.
Efektívne využívať moderné systémy riadenia založené na využívaní IKT a digitálneho manažmentu.	Jednoznačné zdokonalenie systému DM a zvyšovanie kvalifikačnej a odbornej úrovne pracovníkov, zvlášť manažérov.
Vytvoriť dlhodobu spolupracujúcu a kvalitnú profesijnú a kvalifikačnú štruktúru riadiacich a výkonných pracovníkov.	Zabezpečiť podporu tohto faktoru digitalizáciou procesov a procesným manažmentom.
Zvláštnu pozornosť treba pritom venovať spolupráci so zákazníkmi a zladeniu inovácií vo všetkých oblastiach reprodukčného procesu.	Aj pre oblasť DM platí digitalizácia podľa najnovších inovačných smerov a inovačných stupňov.

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Ak si historický vývoj manažmentu a uvedené faktory úspešnosti premietne na úroveň 21. storočia a informačnej spoločnosti, faktory úspešnosti môžeme zhrnúť do nasledovných aktivít podľa priority 1 až 9:

9 faktorov úspechu v digitálnej epoche	Odporúčania pre digitálny manažment (DM)
1. Aktívne jednat'.	Využiť súčasné možnosti v kontexte s DM. IKT, priamy kontakt a rýchly interval odozvy.
2. Inovatívnosť a kreativita.	Implementovanie, inovácie a rozvoj DM. Znalosť moderných metód riadenia, digitálna a informačná gramotnosť.
3. Procesný prístup, robiť správne veci a následne ich robiť správne.	DM s prepojením na procesný a znalostný manažment.
4. Kvalitná stratégia a presne stanovené strategické ciele rozvoja podniku. Priority.	BSC a procesný manažment prepojený na EFQM a Six Sigma s podporou DM.
5. Kvalitný manažérsky personál, ktorý sa neustále vzdeláva.	DM s prepojením na moderné postupy vzdelávania vrátane videí, Skype a ostatných moderných IKT.
6. Moderný systém riadenia a controlling. Primerané využívanie IKT.	Controlling ako najsilnejší prostriedok DM, ktorý zaručuje riadenie k úspechu.
7. Pružná organizačná štruktúra a produktový manažment.	Moderné organizačné štruktúry a manažérské inventúry na báze DM s prepojením na hodnotenie výkonnosti organizácie a zamestnancov, zvlášť manažérov.
8. Sieťové prepojenia a spolupracujúce partnerstvá.	Nevyhnutnosť prepojiť DM a spolupracujúce partnerstvá prostredníctvom sietí a modernej IKT.
9. Vybudovanie systémov benchmarkingu na báze moderných informačných a sieťových technológií.	Nevyhnutnosť prepojiť DM a benchmarkingové hodnotenia na vstupoch, výstupoch aj vo vnútri organizácie.

(Zdroj: Gallo: vlastné spracovanie)

Zhrnutie 1. kapitoly

Z pohľadu historického vývoja manažmentu v rôznych obdobiach - od klasického ponímania manažmentu, cez behaviorálne teórie a systémový prístup k moderným empirickým poznatkom a moderným manažérskym teóriám, je možno vidieť ich prínos pre dnešok a digitálny manažment. Základom manažmentu je vedecká teória a vedecký prístup k práci podporovaný Taylorom a Fayolovými funkciami manažmentu, behaviorálny pohľad na riadenie kde sa do popredia dostávajú ľudia a práca s digitálnymi technológiami. Veľkým prínosom pre digitálny manažment je systémová teória, kde sa začíname dívať na organizácie ako systémy s cieľovým správaním a postupne nastupujú prvky tvorby IS a ich digitalizácie. Koncom 20. a 21. storočia

vplyvom rozvoja internetu a informačno-komunikačných technológií sa objavujú nové prístupy, technológie a nástroje riadenia, ktoré začínajú manažéri vo zvýšenej miere využívať vo svojej práci. Manažment ako veda aj umenie preniká aj do sféry informatiky a aplikuje z nej inovatívne prvky vrátane digitálnych technológií. Manažment obsahuje mnoho poznatkov a je umením a prácou manažéra ich efektívne použiť. Podstatný vplyv má aj na úspešnosť organizácií, kde je možné vymedziť faktory úspešnosti, ktoré môžu nasmerovať organizáciu na cestu k dokonalosti.

Otázky k zamysleniu

1. Aké dôležité myšlienky priniesol sebou vedecký štýl riadenia a čo by ste odporučili manažérom z toho implementovať do praxe v dnešnom období z pohľadu digitálneho manažmentu?
2. Aký je najväčší prínos behaviorálnej teórie manažmentu pre digitálny manažment?
3. Ako ovplyvnil systémový prístup informačno-komunikačné teórie dneška a rozvoj digitálneho manažmentu?
4. Ktoré poznatky z moderného manažmentu je vhodné uplatniť v praxi z pohľadu digitálneho manažmentu?
5. Ktorý inovačný smer v riadení považujete za najprogresívnejší pre potreby rozvoj digitálneho manažmentu?
6. Aké myšlienkové odporúčania by ste dali manažérom dnes z pohľadu informačnej spoločnosti a digitalizácie?
7. Ktoré teórie manažmentu sú dôležité pre oblasť digitálneho manažmentu?
8. Aké nástroje manažmentu by ste odporučili používať zvlášť výrazne v digitálnom manažmentu?
9. Skúste vysvetliť pojem on-line manažment?

2 Digitálny manažment v 21. storočí

Cieľ kapitoly:

Cieľom kapitoly je bližšie oboznámiť s pojmom digitálny manažment, jeho funkciami, úlohami a obsahom. Objasniť vzťah a vplyv okolitého prostredia na riadenie podnikov a ich digitalizáciu. Preskúmať úlohy manažérov a ich prístupy k riadeniu z pohľadu manažérskych teórií v kontexte digitalizácie procesov riadenia. Poukázať na efektívnu a neefektívnu prácu manažérov a možnosti jej zdokonalenia z pohľadu moderných technológií a teórií riadenia.

Kľúčové slová: digitálny manažment, funkcie manažéra, zručnosti a vlastnosti manažéra, efektívna a neefektívna práca, digitalizácia.

2.1 Vymedzenie pojmu manažment a digitálny manažment

Anglickému pojmu "**manažment**" terminologicky zodpovedá slovenský pojem "**riadenie**" a to predovšetkým riadenie podnikové, v zmysle uceleného riadenia všetkých podnikových činností (predaj, vedecko-výskumná činnosť, výrobná, vývojová, finančná a ďalšie) (Drucker, 1969). Tým sa tento pojem odlišuje od užšieho pojmu "riadenie čiastkových procesov", najmä výrobných, technologických a iných. Anglická literatúra využíva v tomto zmysle termín "control" (napr. production control, control of technological processes). V súčasnej svetovej literatúre je možné nájsť desiatky, ba až stovky definícií vysvetľujúcich pojem "manažment".

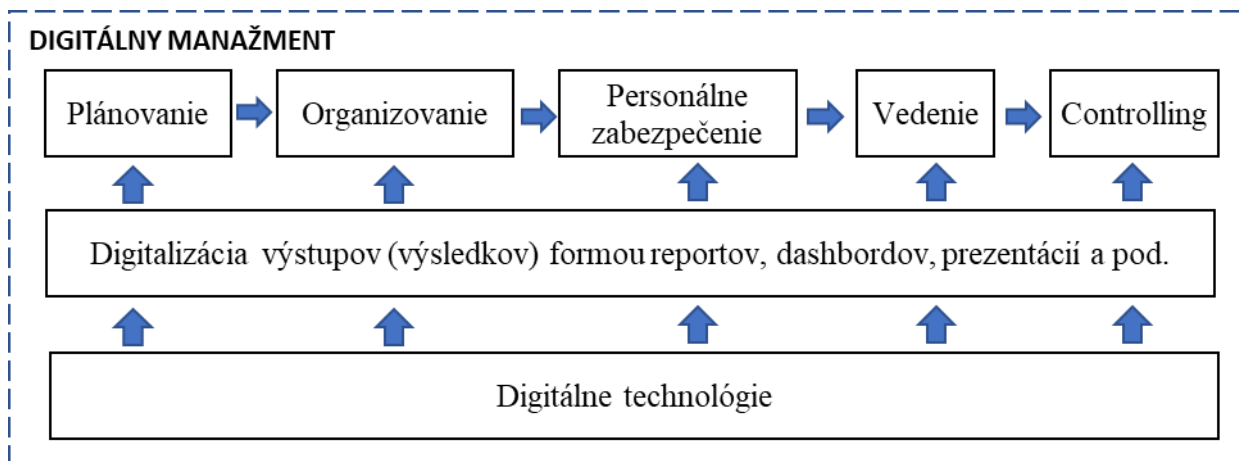
Známy americký odborník rakúskeho pôvodu **P. F. Drucker** vo svojej práci "Management - Task, Responsibilities, Practices" z roku 1973 uvádza: "**Manažment je umenie a veda riadiť podnikovú prax, činnosť**".

Manažmentom sa teda chápe nielen samotné riadenie, ale aj umenie riadiť. Odbornosť v riadení je daná schopnosťou plánovať, organizovať, motivovať a viesť ľudí, koordinovať, komunikovať, kontrolovať tak, aby podnik fungoval úspešne. Schopnosť úspešne riadiť spája vedu a umenie a táto schopnosť je závislá na intuícii a skúsenostiach manažéra. Manažment je možné chápať aj ako proces, ktorý vykonáva manažér pri koordinácii aktivít ľudí, aby dosiahli výsledky, ktoré jednotlivci nemôžu dosiahnuť. Riadenie smeruje k cieľavedomému správaniu skupín ľudí, resp. celej organizácie.

E. Dalea vo svojej knihe "Management: Theory and Practice", z roku 1965 uvádza: "**Manažment je vykonávanie vecí prostredníctvom iných ľudí**".

Aldag, Stearns vo svojej knihe " Management " z roku 1987 uvádzajú tri základné výklady pojmu manažment a to **manažment ako rozhodovanie, manažment ako teoretická disciplína a manažment ako proces** plánovania, organizovania, zabezpečovania ľudí, vedenia, kontroly za účelom dosiahnutia stanovených cieľov.

Pojem **digitálny manažment** je novým pojmom v tejto oblasti a objavuje sa po roku 2015. Na základe vyššie spomenutých skutočností a definovaných pojmov ho môžeme **definovať ako spôsobilosť ovládať digitálne technológie v procesoch manažovania a funkciách manažmentu**, či už pri plánovaní, organizovaní, personálnom zabezpečení, vedení alebo controllingu. Pre manažéra znamená nielen porozumieť informáciám, ale musí ich vedieť aj používať v rôznych formátoch z rôznych zdrojov, ktoré sú prezentované prostredníctvom informačných a komunikačných technológií. To znamená, že pri digitálnom manažmente ide o prepojenie teórie a praxe manažmentu s digitálnymi technológiami a ich využití v riadení. Môže nadobúdať rôzne podoby a týka sa najmä prezentačnej a interpretačnej stránky tohto procesu. Schematicky je možné digitálny manažment vyjadriť tak, ako je to uvedené na obr. 2.1.



Obr. 2.1 Digitálny manažment

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Prezentácie výstupov manažmentu sú tvorené na báze digitálnych technológií, ktoré sa transformujú do výsledkových výstupov k použitiu v riadení. Veľmi dôležitú úlohu tu tvoria IKT a základom pre riadenie sú informačné systémy, ktoré pre potrebu riadenia sú tvorené hierarchicky (MIS, DSS, EIS, atď.)

Manažérske funkcie z pohľadu digitálneho manažmentu

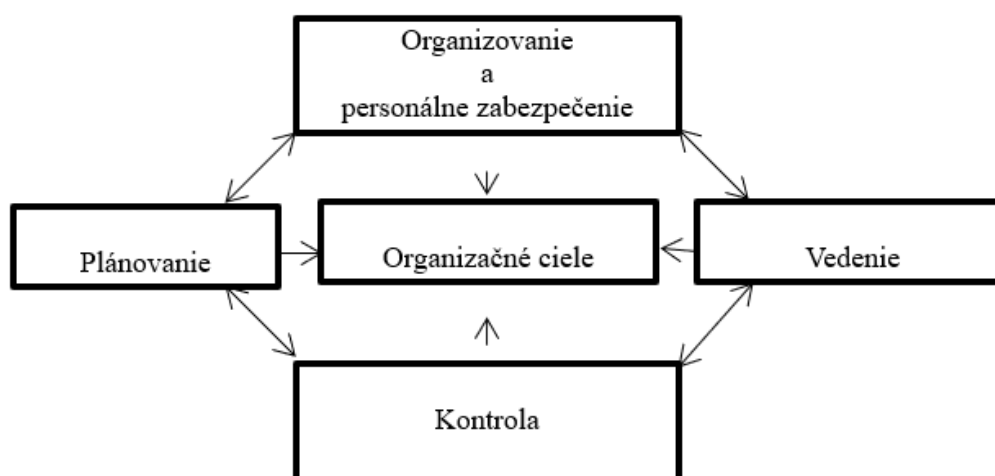
Manažérske funkcie sú typické úlohy, ktoré vedúci pracovník rieši v procese svojej práce. Manažérska literatúra má na klasifikáciu manažérskych funkcií odlišné názory. Už jeden zo zakladateľov "vedeckého smeru v teórii riadenia" **H. Fayol** v roku 1913 vo svojej práci definoval 5 funkcií riadenia (Fayol, 1931): plánovanie (planning), organizovanie (organizing), prikazovanie (directing), koordinácia (coordinating) a kontrola (controlling).

Angličan **Lyndall F. Urwick** rozšíril Fayolove členenie o ďalšie dve funkcie (Steinocker, 1992) a to: skúmanie, resp. rozbor (investigating) a komunikácia (communicating).

Urwickov kolega a priateľ Američan **L. Gulick** usporiadal v 30. rokoch manažérske funkcie novým spôsobom a vytvoril tzv. systém POSDCORB, čo sú začiatkové písmená jednotlivých funkcií (Gulick, Urwick, 1937): plánovanie (planning), organizovanie (organizing), personálne zabezpečenie (staffing), prikazovanie (directing), koordinácia (coordinating), evidencia (reporting) a rozpočtovanie (budgeting).

Súčasná najnovšia a najviac využívaná klasifikácia, ktorú budeme využívať aj v publikácii obohatenú o naše nové poznatky a skúsenosti, je klasifikácia H. Koontza a H. Weiricha (Koontz, 1993): plánovanie (planning), organizovanie (organizing), personálne zabezpečenie (staffing), vedenie ľudí (leading) a kontrola (controlling).

Na obr. 2.2 je znázornený vzťah medzi jednotlivými funkciami podľa Koonta a Weiricha.



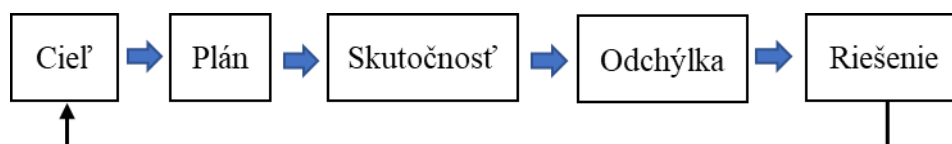
Obr. 2.2 Manažérske funkcie a ich vzťahy
(Zdroj: Koontz, 1993)

O toto vymedzenie manažmentu sme sa opierali aj my pri tvorbe tejto publikácie. Dôvodov je viacero, ale jeden podstatný dôvod je, že najlepšie odpovedá aj teórii controllingu, ktorá tieto funkcie obohacuje aj o IKT. Ak podľa tejto definície pristúpime k štúdiu digitálneho manažmentu, názorne nám ukazuje, kde a ako sa menia jednotlivé oblasti a ako sú obohacované novým poznatkami z oblasti inovácií. Na každú z vyššie spomenutých funkcií značne vplyvajú inovácie a najmä digitálne technológie a IKT. Ich obsah a zmeny ovplyvnené digitalizáciou možno popísať nasledovne:

- **Plánovanie je stanovenie cieľov a postupov ich dosiahnutia.** Vychádza z analýzy a rozboru rozhodovacej východiskovej situácie. Nasleduje etapa prognóz a ocenenie možností plánovaného rozvoja v čase, stanovenie cieľov a ich väzieb, návrhy postupov pre dosiahnutie uvažovaných cieľov, výber variantu plánovacieho postupu a úvaha o kvalite zvoleného postupu realizácie, zdrojov a ďalších realizačných opatrení, procedúry realizácie plánovanej úlohy vrátane rezerv a ďalších prípadných spresňovacích postupov. Plánovací proces v manažmente je asi najvýznamnejší pre procesy digitalizácie. Problém je ale s digitálnymi technológiami, ktoré sú založené na algoritmoch a plánovanie a stanovovanie cieľov je predovšetkým tvorivý proces a v tomto smere musí byť aj podporovaný digitálnymi technológiami. Preto v tejto oblasti majú veľký úspech BI a najmä program MS Office (Excel), ktorý túto tvorivú činnosť podporuje.
- **Organizovanie** je také usporiadanie ľudí, materiálu, výrobných zariadení v priestore a v čase, aby sa splnili ciele a úlohy vymedzené plánom. Ide o určenie potrebných prác, ich vzájomných väzieb a nevyhnutných podmienok pre realizovateľnosť stanovených úloh. Organizovanie teda stanovuje ľuďom, ako majú zaistiť plánované úlohy. Vhodným rozdelením jednotlivcov, ktorých úlohy sú rovnaké, do nejakej formy, zoskupenia alebo organizačných jednotiek a určením vzájomných vzťahov medzi nimi vzniká organizačná štruktúra. Aj v tejto funkcii manažmentu prebieha proces digitalizácie, má však už iné formy ako pri funkcii plánovania. Do popredia sa tu môže dostať objektové programovanie, alebo reporting postavený na objektoch a ich väzbách.
- **Personálne zabezpečenie** (výber a rozmiestnenie pracovníkov, ich odmeňovanie, hodnotenie, rozvoj a zamestnanecké vzťahy) sa týka identifikácie nárokov na potrebných pracovníkov, ich výberu z prípustných možností, ich rozmiestnenia resp. dosadenia na miesta, kde majú plniť svoje úlohy. Súčasťou tejto manažérskej funkcie je i kvalifikačná príprava pre úspešné plnenie stanovených požiadaviek. Jej cieľom je včas

vytvárať potrebnú zálohu znalostí, zručností a pracovných návykov. Kvalifikačná príprava môže prebiehať aj priebežne. Digitálne technológie a digitalizácia tu zohrávajú už významnú rolu a je množstvo prezentačne orientovaných výstupov z digitálnych technológií, ktoré sú vhodné na využívanie v rámci tejto funkcie manažmentu. Objavujú sa tu v súvislosti s digitalizáciou aj pokročilé metódy rozhodovania, ako napríklad fuzzy logika a neurónové siete.

- **Vedenie ľudí** sa týka hlavne vzájomných vzťahov nadriadenosti a podriadenosti, spolupráce, atď. Zahŕňa spôsoby priameho i nepriameho usmerňovania chovania sa podriadených pracovníkov tak, aby efektívne a včas plnili zadané úlohy. Priame metódy to môžu byť: príkazy, inštrukcie, normy a zásady technologickej disciplíny. Nepriame metódy môžu byť: metódy hmotnej a nehmotnej stimulácie, rôzne formy motivácií a nepriamych doporučení (komunikácia, motivácia, koordinovanie). Používanie digitálnych technológií a digitalizácia výstupov je aj v tejto funkcii dôležitá, ale naďalej zostáva a zostane miesto manažéra a jeho vodcovské schopnosti nezastupiteľné. Významné miesto tu ale nadobúda digitálna komunikácia, bez ktorej v súčasnosti efektívne fungovanie už nie je ani mysliteľné (Skype, Youtube, Facebook, a iné).
- **Kontrola** si kladie za cieľ zhodnotiť alebo zmerať kvantitu a kvalitu priebežných a konečných výsledkov činnosti a vyvodíť z toho príslušné závery. U tejto funkcii dochádza k najväčším zmenám a digitalizácii, ale mení sa aj samotná funkcia kontroly a do popredia sa presadzuje controlling ako moderný spôsob riadenia i ako samostatná veda. V súčasnosti sa používajú v oblasti kontroly tri koncepcie kvality, ktoré patria práve k tejto funkcii manažmentu. Je to koncepcia TQM, koncepcia štandardov a koncepcia na báze modelu Excelentnosti.
- **Controlling** objavuje sa v súvislosti s moderným manažmentom a dnes už tvorí samostatnú vednú disciplínu, ktorá vyšla z podstaty manažmentu. Možno ho definovať ako systém riadenia podniku k úspechu, to znamená k naplneniu vízie a stanovených cieľov. Realizuje sa prostredníctvom cyklu uvedeného na obr. 2.3.



Obr. 2.3 Controlling ako proces

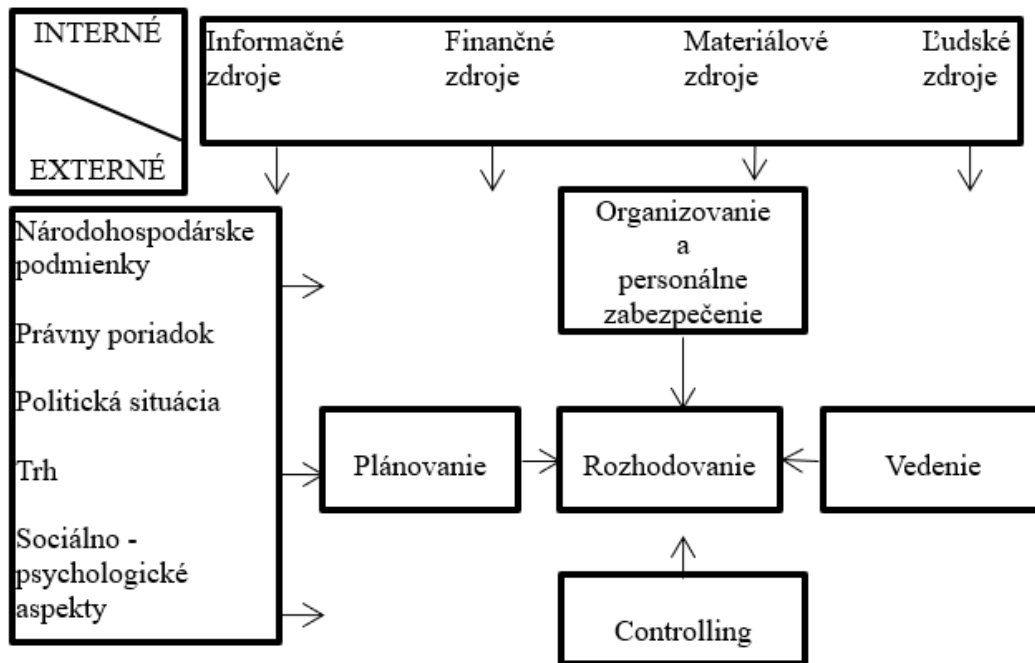
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Autori, ktorí uznávajú túto koncepciu činností tvrdia, že funkcie ako analyzovanie riešených problémov, rozhodovanie a koordinácia sú funkcie, ktoré sa prelínajú všetkými vyššie uvedenými funkciami. Z toho dôvodu aj digitálny manažment nemôže byť úzko orientovaný na niektorú z funkcií manažmentu ale musí byť vnímaný komplexne, čomu najlepšie odpovedá controlling a jeho digitálna podoba. Týmto smerom ide aj vývoj v oblasti Business Inetelligence, expertných a znalostných systémov podporujúcich digitalizáciu v oblasti manažmentu. Všetky manažérske funkcie zahŕňajú vymedzený rozhodovací priestor (napr. podnik, závod, prevádzku, dielňu alebo pracovisko) a čas (plánovací horizont, popr. jeho čiastkové časové etapy).

Jadrom procesu manažmentu je **proces rozhodovania** a okolo neho sú základné funkcie manažmentu plánovanie, organizovanie a personálne zabezpečenie, vedenie a controlling. Táto definícia manažmentu je v súčasnosti najviac používaná a riadenie sa obyčajne zakladá na tejto štruktúre manažmentu.

Iný názor v minulosti zastával **H. Mintzberg**, ktorý tvrdí, že manažéri namiesto toho, aby s predstihom plánovali, organizovali atď., skôr operatívne reagujú na zmeny, ktoré im prináša chaos a neistota podstatného okolia. Niekedy sa dokonca jedná o úplný nedostatok v systematickej riadiacej práci. Tejto teórii čiastočne už odporuje digitálny manažment, ktorý v tomto tzv. chaose prináša rýchle reakcie a odozvy na vzniknuté situácie a tzv. chaos sa stáva usporiadaním a má svoje logické výstupy. Najvýznamnejším prínosom digitálneho manažmentu z pohľadu Mitzbergovej teórie je jeho implementácia do oblastí strategického manažmentu, kde má veľmi významné zastúpenie.

Na obr. č. 2.4 je znázornené podstatné okolie riadenia, ktoré hrá v manažmente významnú úlohu. Podstatné okolie podniku môžeme členiť na interné a externé. Interné prostredie podniku tvoria zdroje informačné, materiálové, finančné a ľudské. Externé prostredie podniku tvoria národohospodárske podmienky, právny poriadok, politická situácia, trh a sociálno psychologické aspekty.



Obr. 2.4 Manažment a jeho okolie

(Zdroj: Gallo, 2019)

Medzi podstatné faktory prostredia manažmentu patria (Gallo, 2019):

- **Národohospodárske podmienky** - vyjadrujú existenciu a vplyv štátnej regulácie ekonomiky, vzťah ostatných subjektov a nástrojov riadenia podniku. V súčasnom období sa jedná o zásadnú zmenu národohospodárskych podmienok, o vytváranie znalostnej ekonomiky. Štát svojim riadením usmerňuje digitálnu transformáciu a postupne presadzuje aplikovanie digitálnych technológií do všetkých odvetví hospodárstva. Na Slovensku tieto podmienky vytvára projekt „*Stratégia digitálnej transformácie Slovenska 2030 (Stratégia pre transformáciu Slovenska na úspešnú digitálnu krajinu)*“. (Kolektív autorov, 2019)
- **Právny poriadok**, ktorého poslaním je určovať podmienky pre podnikanie a jeho ďalší rozvoj. Zahŕňa významné právne normy upravujúce základné vzťahy medzi ľuďmi, ktoré vznikajú pri prevádzaní zárobkovej činnosti. Právny poriadok v trhovej ekonomike slúži k tomu, aby podporoval podnikanie a nie tomu, aby vytváral podnikateľské obmedzenia. Základným právnym dokumentom pre podnikanie je Obchodný zákonník. Samozrejme existuje celý rad ďalších noriem a zákonov, ktoré vymedzujú právny rámec podnikania. Digitalizácia v tejto oblasti si vyžaduje značné úpravy právneho poriadku a podporuje vznik nových zákonov, smerníc, či vyhlášok. V snahe digitalizovať všetko dochádza často k narušeniu dobrého podnikateľského

prostredia, pretože myslenie ľudí, ale aj ich možnosti, to ešte nemusia podporovať. Preto je potrebné v tejto oblasti postupovať veľmi opatrne.

- **Politická situácia** je charakterizovaná prechodom k občianskej spoločnosti, polarizáciou názorov, existenciou rôznych politických a ekonomických koncepcií. Pri digitálnej transformácii zohráva veľmi významnú úlohu. Preto je veľmi dôležité, aby v politike vystupovali všestranne rozhladení a kvalitní odborníci, ktorí rozumejú tejto problematike a potrebe jej implementovania.
- **Trh.** Okrem trhu tovaru v trhovej ekonomike existuje aj trh kapitálu, trh pracovných síl, zákazníkov. Na nich sa realizujú vzťahy dopytu a ponuky. Presadenie sa na trhu patrí k najvyšším cieľom každej organizácie a digitálne technológie v rámci digitálneho manažmentu a digitálneho marketingu tu zohrávajú veľmi dôležitú úlohu.
- **Sociálne - psychologické aspekty** predstavujú názory, idey, postoje, smery správania v spoločnosti. Tieto aspekty, ktoré charakterizuje určitá atmosféra, sú dnes značne poznamenané predchádzajúcou ideológiou, preto prekonávanie myšlienkových stereotypov je jedna z najobťažnejších úloh. Jedná sa o prechod od normatívneho spôsobu myslenia k mysleniu funkcionálnemu, účelovému t. j. k hľadaniu ciest. Na druhej strane je potrebné akceptovať etické normy a princípy obecné uznávané v trhovej ekonomike, ktoré doposiaľ mnohí podnikatelia neuznávajú. V tomto smere digitalizáciu vyvoláva ďalšie potreby na zmenu myslenia a to smerom k procesnému. Je potrebné upustiť od klasického spôsobu myslenia poznačeného funkčnými miestami a prejsť na myslenie v zmysle prebiehajúcich procesov a digitálneho manažmentu.

V tejto súvislosti je ešte potrebné poznamenať, že existujú manažérske metódy TEPS (PEST) analýzy, ktoré definujú okolie ako technologické, ekonomické, politické, sociálne a priraduje k nemu ešte konkurenciu a trh. V podstate ide o miernu modifikáciu štruktúry zobrazenej na obrázku 2.4, ktorá nezahrňuje proces manažovania v centre ktorého je proces rozhodovania a okolo základné manažérske funkcie. Jej zdokonalenie v zmysle Koontzovho a Weirichovho modelu by mohlo jej efektívnosť a účinnosť hodnotenia zvýšiť. Vhodné je preto ju vnímať v digitálnom manažmente pri funkcii plánovania. Vplyv digitálnych technológií na túto oblasť je veľmi významný a pomerne náročný na komplexné spracovanie a interpretovanie.

2.3 Manažéri a charakter ich činnosti v digitálnom prostredí

Manažéri sú jednotlivci, ktorí sú zodpovední za plnenie úloh, ktoré vyžadujú účasť iných členov organizácie alebo organizačné zdroje. Na počiatku vývoja manažmentu často splývala funkcia vlastnícka, podnikateľská a manažérska. Ešte aj dnes je bežnou praxou, že špičkoví manažéri vlastnia tak významnú časť akcií firmy, že súčasne vystupujú ako vlastníci. Manažéra možno charakterizovať ako riadiaceho pracovníka rozvíjajúceho aktivity v trhovom hospodárstve. Je to pracovník, ktorý vie spoznávať trh v jeho rozmanitosti, pripravovať si ho pre svoju činnosť a súčasne ho primerane aj ovplyvňovať. Účelom jeho aktivít je vnášanie jednoty do spoločenskej práce, jej pretváranie v prácu a úsilie spojené so spoločným úsilím záujmovej skupiny, ktorú vedie. Do práce skupiny vnáša poriadok, systém, ktorý formuje jej spôsobilosť. Účelom jeho práce teda musí byť jednota a poriadok, účelné spájanie schopností a poznatkov. Klasické ponímania takto vykresleného manažéra je síce správne, ale chýba mu tu ten najdôležitejší prvok a to sú inovácie a moderné prostriedky riadenia založené na digitalizácii riadiacich činností. Preto je veľmi vhodné zvýrazniť, že svoju prácu vykonáva na základe moderných digitálnych technológií prepojených na najmodernejšie systémy riadenia. Éra klasických manažérov, ktorý sedia za stolom a pozerajú na obrazovku počítača pomaly končí, tak ako skončila éra manažérov, ktorý svoje rozhodovacie problémy a prezentácie realizovali klasicky. Príklad komunikačných prostriedkov dnešného manažéra v digitálnej dobe je na obr. 2.5.



Obr. 2.5 Komunikačné prostredie manažéra

(Zdroj: vlastné spracovanie)

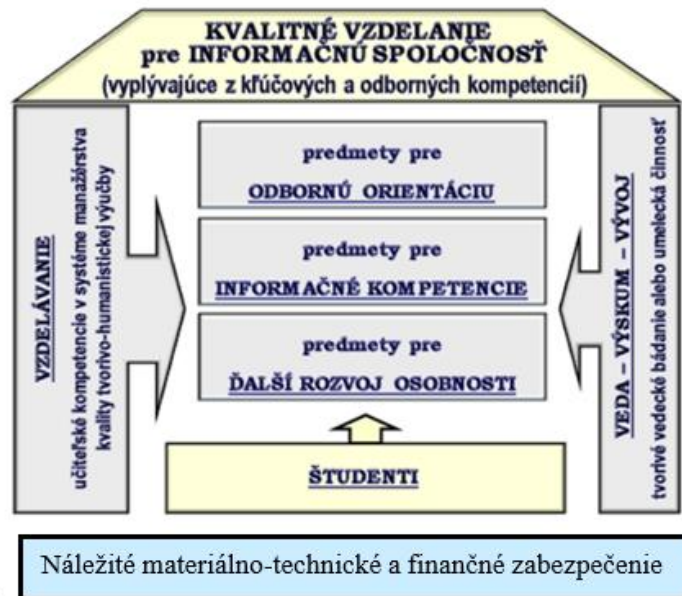
Manažér vykonáva svoju prácu, je to jeho povolanie aj profesia. K tomu, aby mohol svoju prácu vykonávať úspešne musí mať moc, vplyv i autoritu.

- **Moc** pre neho znamená schopnosť ovplyvňovať podriadených i okolie. Predstavuje prostriedok, ktorým manažér môže prinútiť skupinu alebo jednotlivcov, aby niečo urobili alebo vytvorili. Svoju moc môže nadobudnúť štvorakým spôsobom:
 - **zo zdrojov** (je zodpovedný za rozdeľovanie zdrojov pre členov skupiny, ktorú riadi), digitálna technika mu dáva potrebný prehľad nielen o zdrojoch ale aj ich využívaní,
 - **z pozície** (v riadiacej hierarchii zastáva kvalitatívne vyšší stupeň ako jeho podriadení), k tomu by mali odpovedať aj výstupy kvalita a adresnosť prezentácií, digitálne technológie mu tu poskytujú obraz o stave organizácie a jej výkonnosti, pričom sú schopné poukázať aj na jej slabé a silné miesta.
 - **osobnosti** (jeho osobnostné kvality sú na vyššom stupni ako osobnostné kvality ostatných členov skupiny), v súčasnosti je už obťažnejšie tieto osobnostné kvality presadzovať bez digitálnej, počítačovej a informačnej gramotnosti,
 - **z odbornosti** (jeho vedomosti sú na takej úrovni, že prevyšujú mierne alebo aj viac úroveň vedomostí jednotlivcov). Aj v súčasnosti vidíme ešte stále manažérov, ktorí nedržia krok s dobou a inováciami a stále prezentujú staré postupy a metódy, čo značne brzdí rozvoj. Je potrebné uvedomiť si túto skutočnosť a digitálny manažment by im mal ukázať cestu. Manažérovi poskytuje dostatok dôležitých informácií vo forme digitálnych materiálov, ktorým musí rozumieť a vedieť ich použiť vo svojej práci.
- **Vplyv:** Môže sa charakterizovať ako spôsob, ktorým manažér nakladá so svojou mocou. Digitalizácia tento vplyv ešte umocňuje, pretože manažéri majú kvalitnejšie výstupy pre rozhodovanie a prezentovanie svojich myšlienok.
- **Autorita:** Znamená pre neho právo využívať moc nad konaním iných. Môže byť formálna, vyplývajúca z funkcie manažéra alebo neformálna vyplývajúca z osobnosti manažéra. Len erudovaný a odborne zdatný manažér s citom pre riadenie dokáže získať potrebnú autoritu. Neznalosť dnešných technológií je znižuje až ju postupne stráca. Zostáva mu už len moc z funkcie, ktorú zastáva, ale tá brzdí rozvoj organizácie a jej cestu k úspechu.

Pri plnení povinností manažér z pohľadu H. Mintzberga hrá svoju rolu. V kontexte organizácie sa od neho očakáva, že pre svoju skupinu získa zdroje, ochráni ju pred nežiaducimi zásahmi, bude presadzovať jej záujmy a bojovať za ňu a bude ju viesť na základe direktívneho

alebo participatívneho štýlu, smerom k vytýčeným cieľom. Neočakáva sa od neho, aby všetko obetoval v prospech vyššieho záujmu bez súhlasu skupiny, príp. vykonával aktivity, ktoré nesúvisia s prácou skupiny alebo by mohli efektívnu prácu skupiny ohroziť.

Pre činnosti, ktoré manažér vykonáva musí mať vôľu, čas, nasadenie, húževnatosť, úsilie, musí sa neustále vzdelávať a to nielen v odbornej oblasti a práce s ľuďmi ale aj v oblasti využívania digitálnych technológií.. V prípade, že je vo svojej práci úspešný, mal by neskôr pôsobiť ako vedúci manažér, majiteľ vlastnej poradenskej alebo inak zameranej firmy, externý či interný poradca, člen dozornej či správnej rady, predseda predsedníctva spoločnosti a pod.. Pri vykonávaní svojej práce musí prijímať riziká, rozhoduje často pri nedostatku informácií a v časovej tiesni. Expertízy, ktoré mu spracujú, musí dopĺňať vlastnými poznatkami, vedomosťami, intuíciou a fantáziou. Ako môžeme vnímať vedomosti manažéra v dnešnej dobe je uvedené na obr. 2.6.



Obr. 2.6 Štruktúra vedomostí manažéra v 21. st.
(Zdroj: Habán, Blaško, 2017)

Jednou z najdôležitejších úloh manažéra je získať ľudí pre ciele a záujmy organizácie. Získava si ich rokovaním, vyjednávaním, presviedčaním a podobne. Manažér musí svoju prácu vykonávať efektívne, so zmyslom pre cit a zodpovednosť a s cieľom účelne riadiť činnosť svojej pracovnej skupiny. Manažér pre účelné riadenie musí mať :

- **znalosti** (ekonomické, finančné, technické, obchodné), marketingové, právne, kultúrne, atď.,
- **schopnosti** (analytické, rozhodovacie, ľudské, komunikačné, predstavivosti, atď.),
- **musí chcieť**, t.j. mal by byť motivovaný správnym spôsobom.

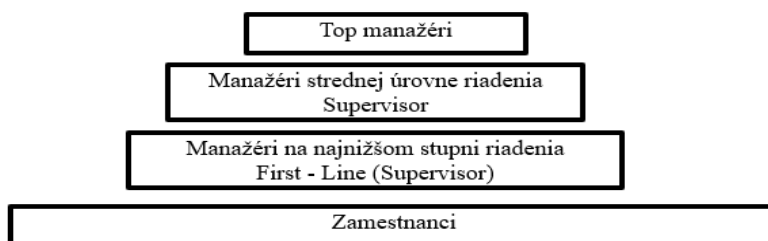
V 21. storočí však manažér potrebuje už viac, a to tiež:

- **vedomosti** (ako výsledok osvojenia si poznatkov, ktoré sa vzťahujú k oblasti práce a týkajú sa aj digitálnej, počítačovej a informačnej gramotnosti),

- **zručnosti** (kognitívne a manuálne - ako schopnosť aplikovať vedomosti pri plnení úloh a riešení problémov s podporou digitálnych technológií),
- **kompetencie** okrem **odborných aj kľúčové kompetencie** (komunikačné; matematické myslenie a základy prírodných vied a techniky; informačné; riešenie problémov; učebné; sociálne a personálne; pracovné a podnikateľské; občianske a kultúrne). (Habán, Blaško, 2017)

Podľa toho, na ktorej riadiacej úrovni manažéri pracujú, hovoríme o:

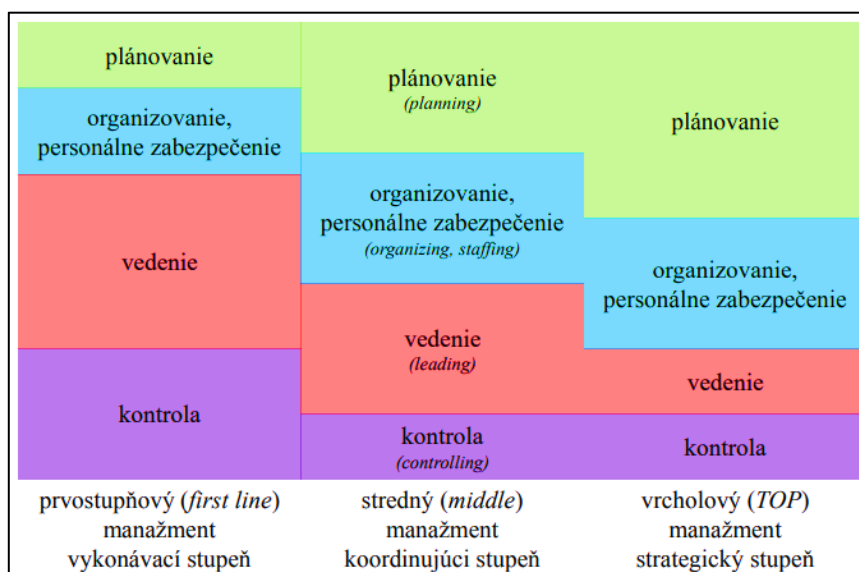
- TOP manažéroch, na najvyššej úrovni riadenia.
- Supervisor manažéroch, na strednej a nižšej úrovni riadenia.
- Prípadne o manažéroch na najnižšej riadiacej úrovni (middle, first-line).



Obr. 2.7 Manažérske úrovne

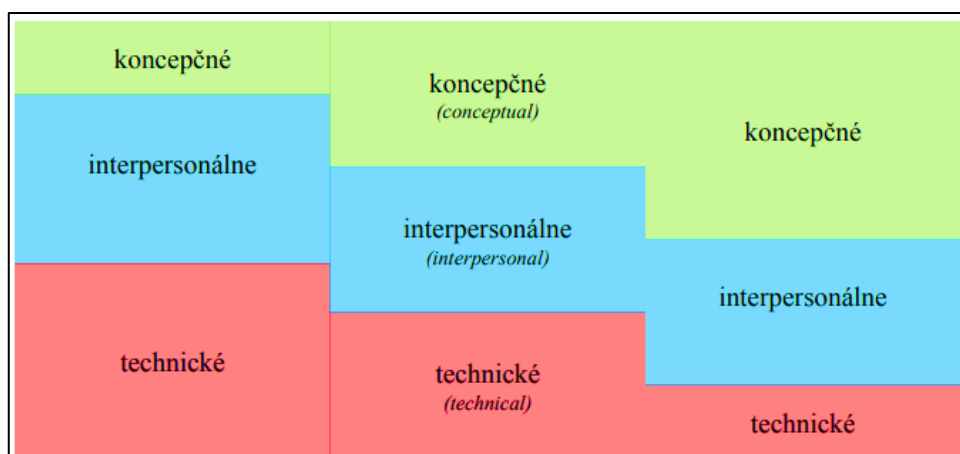
(Zdroj: Koontz, Weirich, 1993)

Pohľad na manažérske funkcie podľa úrovne riadenia a manažérskych zručností možno schematicky vyjadriť nasledovne – obr. 2.8 a 2.9.



Obr. 2.9 Manažérske funkcie na jednotlivých úrovniach riadenia podľa úrovne využitia

(Zdroj: Klír, 2016)



Obr. 2.11 Manažérske schopnosti a zručnosti podľa na úrovniach riadenia
(Zdroj: Klír. 2016)

Medzi najčastejšie príčiny neúspechu manažérov v tejto oblasti v súčasne digitálnej epoche možno zaradiť:

- Príliš malé obchodné a manažérske znalosti, nedostatočný rozhľad a organizačné chyby pri rýchлом rozvoji začínajúceho sa podnikania v kontexte používania digitálnych technológií a digitalizácie procesov riadenia.
- Neschopní zamestnanci, ktorí plne nerešpektujú požiadavky manažérov a majiteľov a neakceptujú moderné technológie vývoja aj v procese riadenia.
- Nesprávny odhad vývoja trhu a neprispôsobenie sa prostrediu, nesprávne stanovené ceny. Digitálne technológie sú už dnes schopné navrhovať kvalitné cenové stratégie.
- Nedostatočné plánovanie prostredníctvom moderných technológií ale jeho úplná absencia v procese strategického riadenia.
- Príliš malý vstupný kapitál a ďalšie finančné slabiny. Tento faktor je možné čiastočne eliminovať práve dobrým využitím a poznaním digitálnych technológií, čo veľmi často ale chýba.
- Chyby vo vedení účtovníctva a nepresné kalkulácie. Veľmi častý problém dneška. Manažment je ešte stále nastavený na kalkulácie úplných nákladov a nevyužíva digitálnu techniku k lepšiemu prehľadu nákladov založenom na manažérskom alebo procesnom členení.
- Zastaralé technické vybavenie. Manažment pozde reaguje na zmeny IKT a DT na trhu a tým stráca výhodu konkurencieschopnosti. Čiastočne to závisí aj od národohospodárskych podmienok.

- Neznalosť v oblasti digitálnych technológií a je využití. Nedostatočné využívanie IKT,
- Orientácia na staré osvedčené postupy, nedostatočná a nepružná podpora inovácií. a pod.

Ak sa na tieto príčiny neúspechu pozrieme hlbšie vidíme, že skoro 90% chýb je manažérskych. Neuviedli sme všetky príčiny neúspechu. V súčasnej dobe príčinou neúspechu môžu byť aj zlé informačné systémy, informačno-komunikačné technológie, zastaralý systém riadenia a nedostatok inovácií, ale aj neznalosť základov ekonomiky či finančných analýz a problémy strategického plánovania a stanovovania cieľov.

2.4 Digitálny manažment, digitálne technológie a digitálny svet

Digitálny manažment na základe vyššie spomenutých skutočností a definovaných pojmov možno **definovať ako spôsobilosť ovládania digitálnych technológií v procesoch manažmentu**, či už pri plánovaní, organizovaní, personálnom zabezpečení, vedení alebo z pohľadu controllingu. Pre manažéra znamená nielen porozumieť informáciám, ale musí ich vedieť aj používať v rôznych formátoch z rôznych zdrojov, ktoré sú prezentované prostredníctvom informačných a komunikačných technológií. **Digitálne technológie** v digitálnom manažmente zohrávajú významnú úlohu. Svoje miesto si našli vo všetkých oblastiach riadenia.

Digitálny svet – digitálne prostredie

Vo vývoji spoločnosti môžeme sledovať nasledovné vývojové epochy – tabuľka 2.1.

Tabuľka 2.1 Vývojové epochy spoločnosti

Agrárna spoločnosť a neolitická revolúcia (10000 – 3000 pred n. l.)	Preferuje sa poľnohospodárstvo, domestikácia zvierat a rastlín, výroba nástrojov, vznik obchodu, hrnčiarstvo, spracovanie kovov, obrábanie pôdy	Nadbytok potravy, viac ľudí, špecializovaná práca, sociálne vrstvy, písmo
Renesancia a revolúcia vedy (14. až 17. storočie n. l.)	Séria významných objavov v oblasti astronómie, matematiky, medicíny, techniky a iných prírodných vied	Papier, geografia, objavenie Ameriky, kníhtlač, Galileo Galilei, Leonardo Da Vinci, Isaac Newton, René Descartes. Michelangelo
Industriálna spoločnosť a priemyselná revolúcia (cca 1750 – 1940)	Mechanizácia práce, parné stroje, železnice, budovanie veľkomiest, spaľovanie fosílnych palív	Mechanizácia textilného priemyslu, parné stroje, ťažký priemysel, podnikatelia, zákony o práci, robotnícka trieda

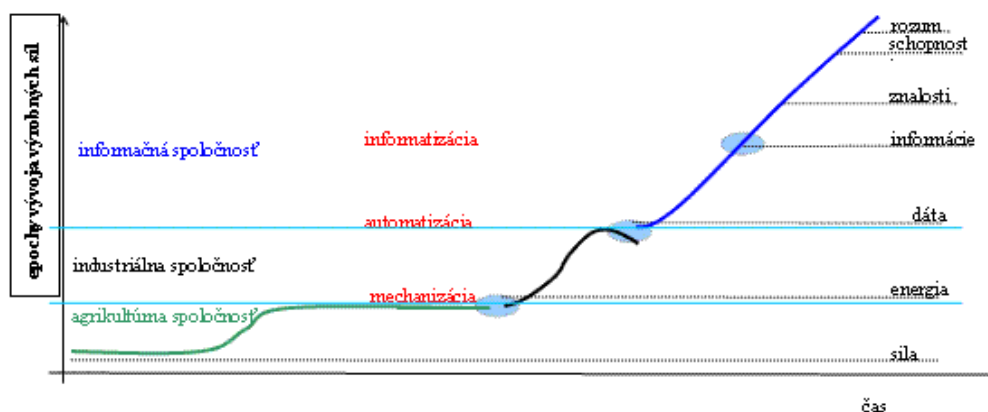
Informačná spoločnosť (od konca 20 stor.). Prechod na znalostnú spoločnosť (21. stor. - ?)	Smerovanie k efektívnejšiemu využitiu informácií. Z celosvetového hľadiska vyspelé štáty sveta intenzívne budujú integrovanú informačnú spoločnosť 21. storočia s globálnym trhom. Rozvoj tretieho sektoru.	Informácie sú kľúčové vo všetkých oblastiach života, majú cenu, obchoduje sa s nimi a sú súčasťou produkcie. Podiel na HDP zo zhodnocovania informácií a znalostí formou nových technológií a inovácií už značne prevyšuje podiel z klasickej priemyselnej produkcie.
---	---	---

(Zdroj: Kalaš, 2009)

Človek ako jedinec v súčasnej spoločnosti je v interakcii s tromi „svetmi“:

1. **materiálny svet** (živá a neživá príroda, energetika, priemysel, obchod, doprava, medicína, atď.),
2. **digitálny – virtuálny svet** (informácia ako dominantná komodita v informačnej spoločnosti, e-systémy, IKT, internetizácia v širšom rozsahu, rozšírená a virtuálna realita, bezobslužné inteligentné riešenia, atď.),
3. **humánný svet** (sociálne systémy a spoločenstvá, občianska spoločnosť, nie-ktoré služby, vzdelávanie, umenie a kultúra, náboženstvá, atď.). (Habán, Košťal, 2017)

Vo vývoji spoločnosti možno sledovať nasledovné evolučné krivky – obr. 2.12.



Obr. 2.12 Evolučné krivky vo vývoji spoločnosti

(Zdroj: Košťal, Haban, 2017)

Informačná revolúcia a premena na informačnú spoločnosť prebieha na štyroch úrovniach:

1. na úrovni vedy, výskumu a vzdelávania,
2. na úrovni manažmentu,
3. v spoločnosti ako celku,

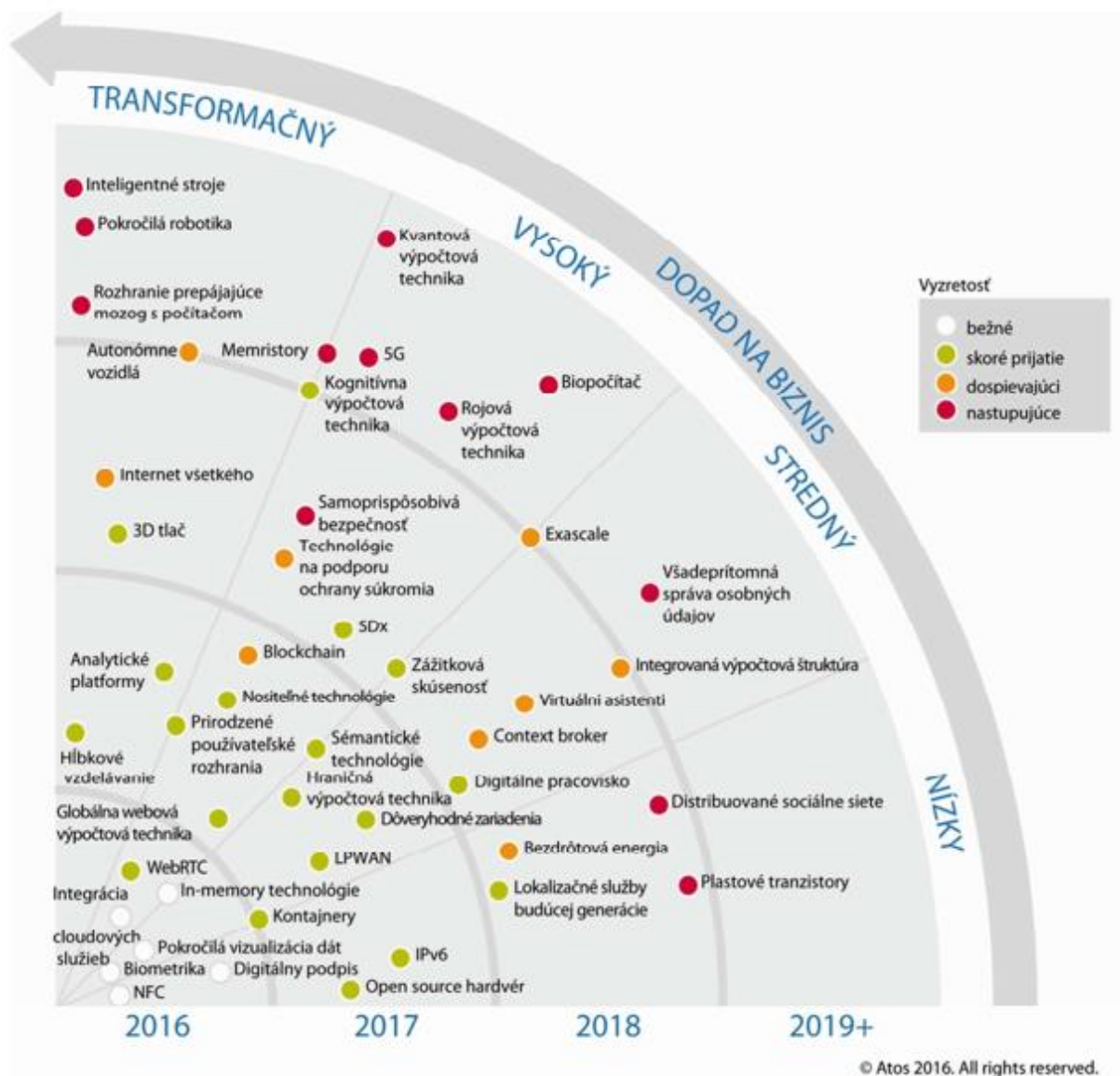
4. individuálne v živote i práci z pohľadu každého manažéra ja pracovníka a samotného človeka.

Prehľad vývojových zmien v jednotlivých obdobiach – tabuľka 2.2.

Obdobie	Vývojové zmeny
1800 – 1930	1801 – tkáčske krosná 1822 – diferenčný stroj 1842 – počítačový program 1870 – žiarovka a elektrifikácia 1920 – rozhlasové vysielanie, gramofónové platne 1926 – televízne vysielanie 1929 – farebný zvukový film
30. až 50. roky 20 storočia	1938 – elektromechanický binárny počítač 1946 – digitálny elektronický počítač 1947 – tranzistor (súčiastka), miniaturizácia elektronických súčiastok 1954 – programovací jazyk Fortran 1956 – magnetická páska 1958 – integrovaný obvod
60. roky	1962 – prvá počítačová hra (Spacewar) 1963 – počítačová myš 1965 – počítačový program Basic 1967 – ihličková tlačiareň, programovací jazyk Logo 1969 – Arpanet – zárodok internetu
70. – 80. roky	1971 - disketa 1972 – prvý osobný počítač 1975 – VHS páska 1979 – CD, prenosný prehrávač (walkman) 1981 – IBM PC s operačným systémom DOS 1983 – malý vreckový počítač PDA 1984 – Sony discman 1985 – Windows 1.0, osobný počítač PMD 85 1987 – Didaktik Alfa počítač
1990 - 2010	1990 – digitálny fotoaparát 1991 – mobilné telefóny, GSM sieť, mp3 1993 – grafický integrovaný prehliadač 1995 – USB, DVD 1996 - Wifi 2001 – IPOD a digitálne prehrávače 2004 – Firefox 1.0 2005 - Youtube 2006 – Herné konzoly (Nintendo WII)
2010 – 2020	2015 – Priemysel 4.0 digitalizačné technológie, 3D tlač, drony 2016 – Pokročilá vizualizácia dát, HI-tech smartfóny 2018 - digitálne pracoviská 2019 – Inteligentné stroje, pokročilá robotika, Edge Computing

(Zdroj: upravené a doplnené podľa Kalaš, 2009)

Prehľad vývoja digitálnych technológií v rámci rozvoja priemyslu 4.0 je na obrázku 2.13.



Obrázok 2.13 Digitálne technológie a ich dopad na podnikanie a podnikateľské modely
(Zdroj: <https://web.vucke.sk/files/aktuality/hlavny-dokument.pdf>)

Hlavná cesta rozvoja spočíva v zmene paradigmy konkurencieschopnosti založenej na nízkych nákladoch smerom ku konkurencieschopnosti založenej na vysokej produktivite – poháňanej dynamickými schopnosťami, ako vzdelanie a inovácie. Pod rozvojom konceptu Priemysel 4.0, rozumieme zavádzanie digitálnych technológií do priemyselnej výroby, z ktorých niektoré sú už dnes k dispozícii (digitálny podnik, automatizované výrobné systémy, „big data“, či roboty), iné sa iba postupne rozvíjajú („smart data“, internet vecí, strojové učenie a umelá inteligencia, a pod.). (<https://web.vucke.sk/files/aktuality/hlavny-dokument.pdf>, 2019)

Koncept Priemysel 4.0 má pôvod v Nemecku, kde vznikol na podnet spolkovej vlády ako reakcia na výsledky analýzy dôsledkov zavádzania nových technológií na národné

hospodárstvo. Jedná sa o nástup digitalizácie a s ňou spojených technológií do priemyselnej výroby. Tradične sa takéto postupy rozširovali skôr v službách (obchod, telekomunikácie, finančníctvo, bankovníctvo). Na úrovni Európskej únie je cieľom tejto stratégie vrátiť priemyselnú výrobu späť do Európy a to na technologickej úrovni, ktorá produktivitou dokáže konkurovať krajinám s lacnou pracovnou silou. (<https://web.vucke.sk/files/aktuality/hlavny-dokument.pdf>, 2019)

Globalizácia a informatizácia

V 21. storočí sa zvyšuje globalizácia v spoločnosti a geografická poloha prestáva hrať významnú úlohu. Ekonomické, priemyselné, finančné, politické, komunikačné a kultúrne siete sveta sa prepájajú. Medzi základné znaky globalizácie možno zaradiť:

- **automatizácia pracovných procesov**, napr. vybavenie vašej objednávky v internetovom obchode bez zásahu človeka,
- **zdieľanie údajov** umožnilo vznik komunit a projektov. Veľké skupiny ľudí (roztrúsené kdekoľvek) majú možnosť zdieľať tie isté údaje a spolupracovať,
- **outsourcing a offshoring** umožnil firmám a výrobcom čo najviac znížiť náklady a čas na produkciu,
- **dodávateľský reťazec** zahŕňa komplexnú organizáciu práce, materiálov, dodávok a spracovania od základných surovín až ku konečnému výrobku na polici v obchode. Dnešné obchodné siete (hypermarkety) majú tieto mechanizmy prepracované do dôsledkov, vrátane recyklácie, čo vyžaduje spracovanie veľkého množstva údajov a efektívnu komunikáciu medzi jednotlivými zložkami,
- **vyhľadávanie a informovanosť** – vyhľadávacie systémy na internete spracúvajú miliardy vstupov denne, ľudia majú prístup k akýmkoľvek informáciám, ktoré sa na webe objavia z ktoréhokoľvek miesta planéty,
- **osobné digitálne zariadenia** – mobilné telefóny, PDA, malé prenosné počítače, prehrávače videa a zvuku, programy na chatovanie a prenos hovorov cez internet – to všetko nás spája a skraca vzdialenosti, robí svet plochým.

Pridruženou silou, ktorá hýbe svet týmto smerom, je informatizácia. Práve informatizácia prináša prostriedky na komunikáciu, zdieľanie údajov a ich efektívne šírenie. V rámci informatizácie prichádzajú DT do verejnej správy, do škôl, na pracoviská, do výroby, do riadenia a do výskumu. V budúcnosti naďalej porastie potreba vychovávať vzdelaných ľudí,

ktorí vedia tieto technológie využívať, sú digitálne gramotní a dokážu kreatívne pracovať v neustále sa meniacich podmienkach digitálneho sveta.

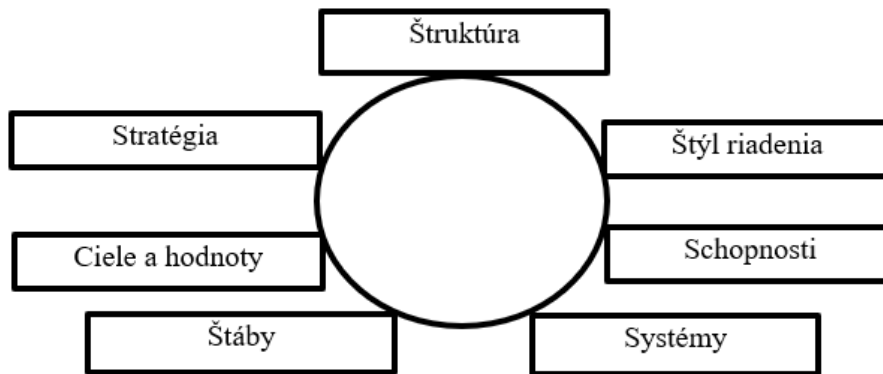
Interkultúrny svet. Globalizácia a informatizácia mení medzi kultúrne vzťahy a kultúry sveta. Niektorí odborníci sa domnievajú, že postupne zanikne rôznorodosť medzi kultúrami, iní naopak očakávajú, že nové technológie umožnia ďalší rozvoj rôznych kultúrnych prejavov. Vývoj v budúcnosti je len ťažké odhadnúť. Už teraz však musíme počítať s tým, že pri internetovej komunikácii sa môže stať našim partnerom ktokoľvek, aj človek pochádzajúci z výrazne odlišnej kultúry. Tomu treba prispôbiť svoje očakávania, očakávať odlišnosti, nedorozumenia a starostlivo zvažovať výrazové prostriedky. (Kalaš, 2009)

2.5 Kritické faktory úspechu v manažmente

V súčasnej dobe zmien, chaosu, rastu neurčitosti a rizika nesprávnych rozhodnutí i konkurenčných stretov, venuje svetová manažérska literatúra rastúcu pozornosť podmienkam úspešnosti podnikateľskej činnosti a rozvoju podnikania. Odborníci v manažmente sa snažia racionálne vyčleniť stránky manažérskych činností, ktoré majú pre prácu vedúcich pracovníkov rozhodujúci význam. Ide o rôzne varianty tzv. kritických faktorov úspechu v manažmente. Najviac sa rozšírili tieto prístupy: koncepcia 7 S - McKensey, koncepcia kritických faktorov úspechu (CSF), Porterov model konkurenčných síl a SWOT analýza. S rastúcimi potrebami zvyšovania kvality sa do popredia dostávajú metodiky pre riadenie výkonnosti organizácie Balanced Scorecard, HR Scorecard v prepojení na digitalizačné technológie.

Koncepcia 7S je uceleným rozborovým prístupom siedmich vzájomne sa podmieňujúcich faktorov manažérskej činnosti: stratégia (Strategy), štruktúra (Structure), personál (Staff), systémy riadenia (Systems), ciele a hodnoty (Shared Values), štýl riadenia (Style) a znalosti, schopnosti, zručnosti (Skills). Stratégia je podľa koncepcie 7S programové stanovisko vedenia firmy. Vymedzuje sústavu cieľov podnikateľského rozvoja danej organizačnej jednotky (firmy, podniku, spoločnosti) v priestore a v čase, ako i stanovenie vhodnej trajektórie pre ich dosiahnutie (podmienky, predpoklady, cesty, postupy). Štruktúra predstavuje vymedzenie prvkov daného organizačného systému a ich vzájomných väzieb. V koncepcii 7S ide o organizačnú štruktúru, v ktorej náplň prvkov je funkčnou náplňou útvarov a väzby tvoria horizontálne či vertikálne informačné vzťahy. Personál sú ľudia, ktorí v procese podnikového riadenia plnia svoje funkčné poslanie a vytvárajú kolektív so svojou spoločenskou kultúrou. Systém riadenia zahŕňa postupy, metódy, techniku a technológiu riadiacej práce, ktorá uľahčuje zhodnotenie znalostí, skúseností, zručností a užitočných návykov ľudí pre racionálne plnenie

manažérskych funkcií. Ciele a hodnoty sú základnou orientáciou pre sociálne, hospodárske, kultúrne a ďalšie poslanie činnosti podnikového kolektívu, ktorý usiluje o naplnenie tohto poslania. Štýl riadenia je typický spôsob riadiaceho jednanja vedúcich pracovníkov pri uplatňovaní manažérskych funkcií pri riadení kolektívu. Znalosti, schopnosti, zručnosti, návyky predstavujú intelektuálne bohatstvo podnikového kolektívu a tým aj zázemie pre úspešné plnenie cieľov riadených procesov. Kritériá úspešnosti v manažmente sú znázornené na obrázku 2.14.



Obr. 2.14 Koncepcia "7S"

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry)

Výraznejší rozvoj tejto koncepcie podporuje digitalizácia a prináša do nej rad inovatívnych prvkov. Podstata týchto kritérií faktorov úspešnosti zostáva rovnaká, ale digitálne technológie ju robí efektívnejšou. Veľmi dobre je potom možno analyzovať podnik z hľadiska týchto faktorov úspešnosti a robiť správne rozhodnutia v digitálnej podobe. Ako už bolo spomenutí úspešný podnik je ovplyvňovaný 7 vnútornými, vzájomne súvisiacimi faktormi, ktoré sa musia rovnomerne rozvíjať.

1. Stratégia podniku
2. Štruktúra podniku
3. Spolupracovníci
4. Schopnosti
5. Štýl riadenia podniku
6. Zdieľané hodnoty (kultúra) podniku
7. Systémy

Týchto 7 faktorov hodnotíme pomocou digitálnej technológie a postupne prevedieme do podoby digitálne prezentácie. Najskôr určíme hodnoty sledovaných faktorov:

1. STRATÉGIA PODNIKU

Stratégia firmy vychádza z vízie podniku (predstava majiteľov) a z konkrétneho poslania podniku (výroba, poskytovanie služby). Hierarchická sústava stratégií podniku (nadväzujú na seba):

- 1 - Podnikateľská (corporate) stratégia.
- 2 - Obchodné (business) stratégie.
- 3 - Funkčné stratégie (stratégia rozvoja jednotlivých funkcií) vo firme.
- 3 - Marketingová stratégia.
- 4 - Stratégia riadenia výroby.
- 5 - Stratégia informačných systémov a technológií.
- 6 - Finančná stratégia.
- 7 - Stratégia riadenia ľudských zdrojov.
- 8 - Stratégia vedecko-technického rozvoja.

Východisko: podstatou každej stratégie je určitá konkurenčná výhoda – potrebné vybrať určitú konkurenčnú výhodu na trhu. Základné konkurenčné výhody sú nízke náklady a odlišnosť.

Možné stratégie na získanie nadpriemernej výkonnosti:

1. **Cost Leadership Strategy** - Stratégia vodcovského postavenia v nízkych nákladoch - zameranie na nízke náklady pri nízkej cene výrobkov alebo služieb
2. **Differentiation strategy** - Stratégia odlišnosti - zameranie na poskytovanie odlišných výrobkov alebo služieb. Napr. lepšie výrobky alebo služby za rovnakú cenu ako konkurencia, alebo zameranie na celé odvetvie, resp. niekoľko jeho segmentov
3. **Focus strategy** - Fokus stratégie, stratégia cielenej diferenciacie. Má dva varianty:
 - a. stratégia zamerania na náklady,
 - b. stratégia zamerania na odlíšenie, t.j. napr. zameranie na úzky segment niektorého odvetvia.
4. **Stratégia zameraná na nižšie náklady** – sú dve možnosti:
 - a. stratégia vodcovského postavenia v nízkych nákladoch /na dosiahnutie minimálnych nákladov v celom odvetví,
 - b. stratégia zameraná na minimalizáciu nákladov (dosiahnutie čo najnižších nákladov).

2. ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA PODNIKU

Základná úloha - optimálne rozdelenie úloh, kompetencií a právomocí v rámci podniku.

- a. **Líniová štruktúra.** Výhody: rýchle rozhodovanie, najpevnejšie organizačné vzťahy, jednoznačne vymedzený vzťah priamej nadriadenosti a podriadenosti, centralizácia právomocí. Nevýhody: vysoké nároky na vedúcich jednotlivých oddelení, ktorí musia mať znalosti zo všetkých oblasti činnosti firmy.
- b. **Funkcionálna štruktúra.** Výhody: špecializácia riadiacich funkcií, jasná definícia zodpovednosti. Nevýhody: na jednej horizontálnej úrovni je veľký počet útvarov – potrebná koordinácia, vyššie náklady na realizáciu štruktúry, každému podriadenému je nadriadených viacero vedúcich - možnosť protichodných príkazov rozdrobenie zodpovednosti, ...
- c. **Líniovo – štábna štruktúra.** Výhody: spája prednosti predchádzajúcich štruktúr – jednotné vedenie a špecializácia a odbornosť, odborné činnosti vykonávajú samostatné útvary (štáby).
- d. **Divízna štruktúra** - relatívne samostatné divízie rozdelené podľa druhu výroby alebo služby, každá divízia má svoj vlastný finančný, prevádzkový, obchodný príp. technický úsek). Výhody: rozdelenie odborných činností medzi divízie umožňuje pružné a operatívne konanie divízií. Nevýhody: nízka koordinácia jednotlivých výrobných liniek divízie, vysoká technická špecializácia, relatívne ťažká standardizácia a integrácia jednotlivých výrobných liniek.
- e. **Maticová organizačná štruktúra** – v čo najkratšom čase najlepšie výsledky pri riešení určitého problému – obvykle časovo obmedzený. Výhody: priamy kontakt s vedúcim namiesto byrokratických vzťahov, zvýšená motivácia manažérov – viac zapojení do stratégie, skupinová práca – znižovanie rizika chýb, pružnosť. Nevýhody: riziko zoslabenia priorít v komunikácii, konflikty medzi vedúcimi v horizontálnej a vertikálnej línii, nejasná zodpovednosť za náklady a zisky.

3. INFORMAČNÉ SYSTÉMY

Všetky informačné procedúry (formálne aj neformálne), ktoré prebiehajú v podniku:

1. Najnižší stupeň využitia informačných systémov – zameriava sa na tzv. dobre definované problémy – hromadné spracovanie dobre štruktúrovaných údajov /ekonomické IS, zásobovanie, riadenie výroby,...
2. Vyšší stupeň používania IS - systémy pre riadenie vzťahu so zákazníkmi - CRM

4. Informačné systémy pre vrcholové manažérske rozhodovanie - manažérske informačné systémy.

4. ŠTÝL RIADENIA

Typológia štýlov riadenia:

- a. **Autoritatívny** – vylučuje zapojenie ostatných pracovníkov na riadení F, vedúci rozhoduje sám.
- b. **Demokratický** – vyššia miera účasti podriadených na riadení firmy, vedúci deleguje veľkú časť svojich právomocí, má zodpovednosť v konečných rozhodnutiach
- c. **Štýl laissez-faire** (voľný priebeh) - ponecháva pracovníkom veľkú voľnosť, skupina sama rieši rozdelenie a postup práce, vedúci zasahuje minimálne, komunikácia je najmä horizontálna medzi jednotlivými členmi skupiny.

Výhody: pracovníci môžu konať samostatne. Nevýhody: chýbajúce vedenie v potrebnej chvíli.

5. SPOLUPRACOVNÍCI

Monitoruje sa hlavné prevádzkové riziko podnikov, spolupracovníci a ich zlyhanie.

- a. **Vedúci pracovníci** – poznať motivačné zázemie, preferencie a sklony svojich zamestnancov.
- b. **Dobří zamestnanci** by mali pociťovať osobnú spätosť s podnikovými kolektívami.
- c. **Personálna politika** by mala preferovať dobrých spolupracovníkov, ktorí spojili s podnikom svoj život aj kariéru.
- d. **Školenie, vzdelávacie programy** pre zamestnancov.

Spolupracovníci sú tzv. majstri zmien. Pre rozvoj podnikateľskej činnosti je dôležitá úloha tvorivých vedúcich pracovníkov – lídrov. Sú hybnou silou inovačného úsilia a kvality práce v podniku. Tvorí konkurenčnú výhodu podniku. Medzi ich atribúty patria:

- Chápu realitu a príležitosti podniku netradične, vidia možnosti aj tam, kde ich iní nevidia.
- Schopnosť komunikovať s ľuďmi a získať ich pre svoju víziu.
- Vytrvalosť pri presadzovaní a realizácii inovačného zámeru.
- Schopnosť získavať spojencov a vytvárať a získavať záujmové koalície.
- Schopnosť viesť tímovú prácu.

- Vedia zdieľať zásluhy, vytvárať zo spolupracovníkov úspešných ľudí.

6. ZDIEĽANÉ HODNOTY /KULTÚRA/ PODNIKU

- Kultúra podniku, zdieľané hodnoty a spolupracovníci spolu úzko súvisia. Medzi jej charakteristiky patria:
- Kultúra firmy podniku je sústava zdieľaných hodnôt a názorov, ktoré vytvárajú pozitívne pôsobiace neformálne normy správania sa v podniku.
- Kultúra charakterizuje vnútornú atmosféru podniku.

7. SCHOPNOSTI

V podniku musí existovať u všetkých zamestnancov tlak na rozvoj najmä týchto oblastí:

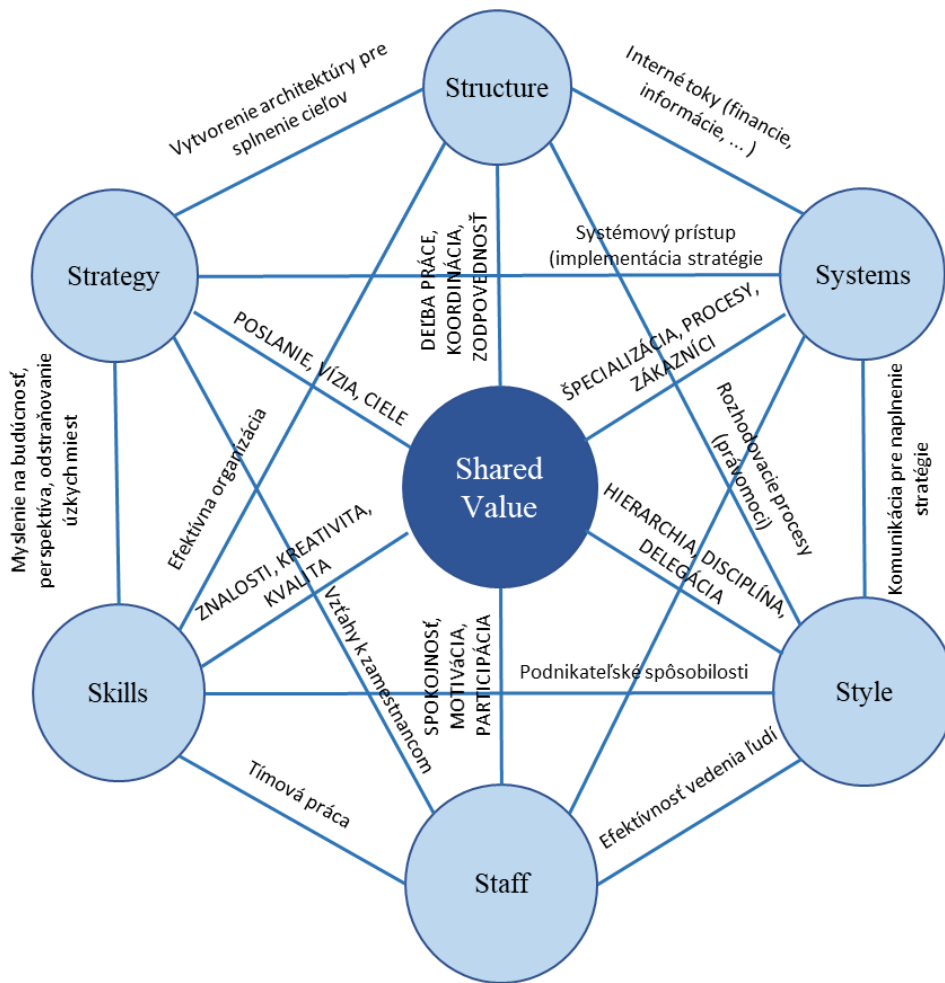
- technických a výrobných kvalifikácií,
- ekonomickej, právnej a informačnej gramotnosti.

Desatoro moderného podnikania podľa metodiky 7S McKinsey:

1. Vytvorte tím.
2. Zdieľajte so zamestnancami zisk.
3. Motivujte spoločníkov.
4. Zdieľajte so spoločníkmi informácie.
5. Oceňte zásluhy.
6. Oslavujte úspechy.
7. Majte otvorené uši.
8. Dajte zákazníkovi viac ako čaká.
9. Strážte výdavky viac ako konkurencia.
10. Vždy choďte proti prúdu.

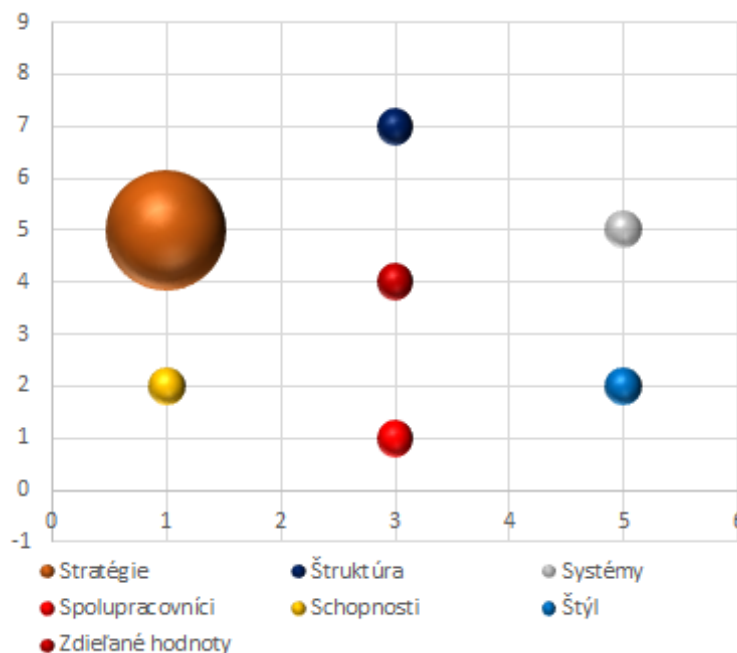
Sú to veľmi podnetné odporúčania pre digitálny vek a 21. storočie informačnej spoločnosti.

Digitálna prezentácia metodiky 7S sa robí na základe Check listu. Jeho výstup v digitálnom hodnotení, ktoré zároveň hodnotí aj strategickú pozíciu podniku je uvedené na obrázku 2.15.



Obrázok č. 2.15 7S McKinsey a väzby v modely medzi jednotlivými faktormi
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Ukážka hodnotenia Check listu s uvedením stavu podniku a úrovne hodnotiacich faktorov je na obrázku 2.16.



CHECH LIST 7S

Body od 1 do 5

Stratégia:

- 1 Ako budeme dosahovať stanovené ciele?
- 2 Je naša stratégia skutočne tou najvhodnejšou k dosahovaniu stanovených cieľov?
- 0 Ako sa budeme vyrovnávať s externými hrozbami?
- 5 Ako budeme využívať príležitosti?
- 3 Je stratégia dostatočne a vhodne rozpracovaná do krátkodobejších postupov a činností?

Štruktúra:

- 1 Sú v organizácii jasne vymedzené vzťahy podriadenosti a nadriadenosti?
- 0 Je počet stupňov vedenia zodpovedajúci špecifikám organizácie?
- 0 Sú vymedzené zodpovednosti jednotlivých pracovníkov?
- 0 Ako jednotlivé oddelenia koordinujú svoje činnosti?
- 0 Je nastavená miera centralizácie /decentralizácie v organizácii efektívne?
- 0 Je rozpätie riadenia (počet priamo podriadených pracovníkov) jednotlivých vedúcich optimálne?

Systémy:

- 1 Aké sú hlavné systémy v organizácii?
- 0 Sú implementované systémy efektívne?
- 0 Umožňujú plynulý chod organizácie?
- 0 Sú jednotlivé organizačné jednotky vo vzájomnej interakcii, alebo sú skôr izolované?

Obrázok č. 2.16 Digitalizácia metodiky 7S McKinsey

(Zdroj: vlastné spracovanie)

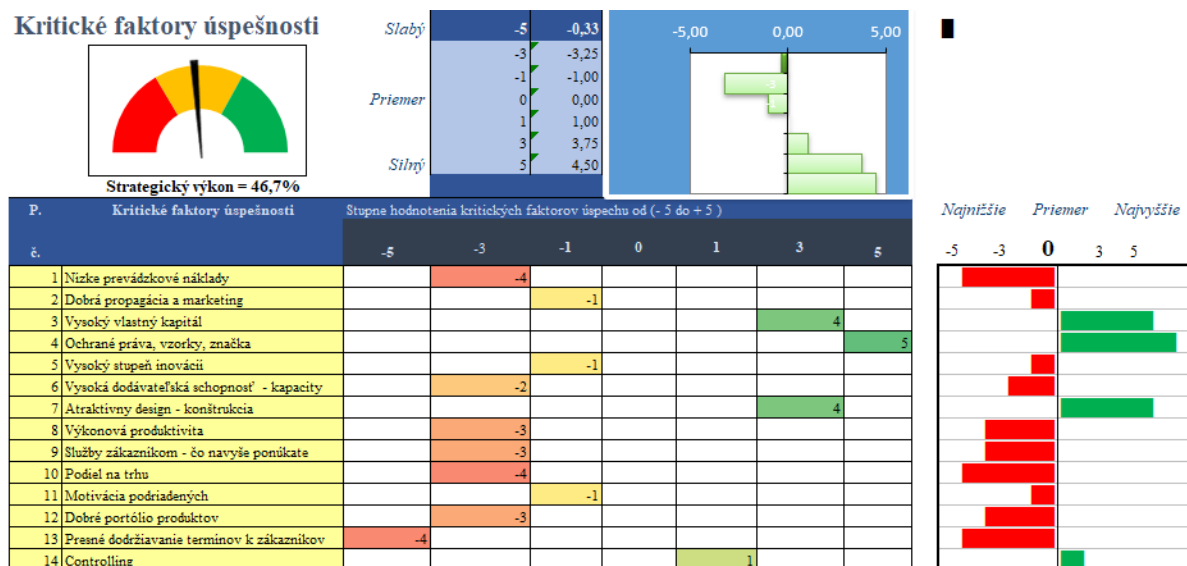
Druhá koncepcia kritických faktorov úspechu (CSF, t.j. Critical Success Factors), bola najpodrobnejšie rozpracovaná v publikácii H.Chunga " Management - Critical Success Factors "). Kritické faktory úspechu, ktoré podľa tejto koncepcie ovplyvňujú úspech resp. neúspech firmy sú stratégia (Strategy), ľudské zdroje (Human Resources) a operačný systém (Operational System). Ľudský potenciál so svojimi tvorivými a intelektuálnymi schopnosťami je v súčasných podmienkach podnikania považovaný za rozhodujúci zo zdrojov podniku (v porovnaní s materiálnymi zdrojmi, kapacitnými a finančnými zdrojmi, a pod.). Operačné systémy budované s využitím progresívnych metód a techník, v spojitosti s využívaním výpočtovej techniky, vytvárajú podmienky pre efektívne fungovanie manažmentu podniku.

Využitie kritických faktorov úspešnosti podľa tejto koncepcie prechádza zmenami a veľmi dobre sa spája s benchmarkingovými hodnoteniami a porovnávaním sa úspešnosti na trhu. Tiež je možné spojením s digitálnymi technológiami robiť presnejšie prepočty aj v rámci odhadov tržieb u konkurenčných firiem a tým dostať novú kvalitu riadenia postavenú na digitalizácii.

Stratégia a strategický manažment je v súčasných podmienkach zaradovaný prinajmenšom na takú úroveň ako dva predchádzajúce kritické faktory úspechu. Učiť sa umeniu strategického manažmentu je o to aktuálnejšie, o čo viac silnie nárast technického pokroku, limitovaných

zdrojov surovín a energie, ako i zmien politických a hospodárskych pomerov, čím sa dnešné podnikateľské podmienky stávajú dynamickejšími.

Digitálna prezentácia kritických faktorov úspechu môže mať rôznu podobu. Jedna z metodík hodnotenia kritických faktorov úspechu a jej výstup v digitálnej podobe je na obr. 2.17.



Obrázok č. 2.17 Kritické faktory úspechu

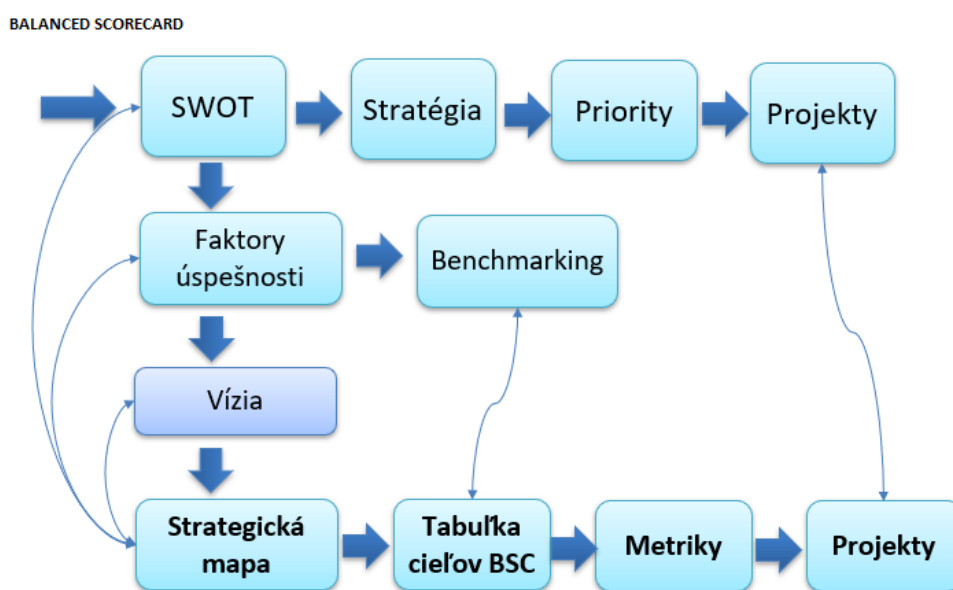
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Z pohľadu manažérskej práce veľmi dôležitú úlohu v riadení zohráva aj **SWOT analýza**. SWOT analýzu môžeme zaradiť a jednu z najpoužívanejších metód, ktoré sa využívajú v oblasti riadenia organizácií. V jej uplatnenie v praxi je však veľa nedostatkov. Obyčajne sa používa v skrátenej forme a to tak, že sa jednoducho vymenujú silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia väčšinou bez ďalšieho spracovania. Potrebne si je uvedomiť, že SWOT analýzu radíme k metódam strategického manažmentu a takto ju treba aj použiť. T. z., že najskôr sa stanovujú silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia, následne sa bodovo ohodnotia a stanoví sa stratégia. Potom sa podľa danej stratégie zostavia priority, na základe ktorých sa definujú strategické projekty, ktoré sa následne riešia. Strategické projekty musia mať svojich nositeľov a svoje metriky, minimálne náklady, čas a zodpovednosť. Takto ponímaná SWOT analýza je predmetom digitalizácie a zvolením vhodných reportov môže zohrať v digitálnom manažmente nezastupiteľnú úlohu.

Pri výstavbe strategického manažmentu je možné s použitím digitálnych technológií a digitalizácie procesov riadenia vytvoriť veľmi efektívny systém pre strategické riadenie. Tento systém pozostáva z vyššie spomenutých koncepcií pre hodnotenie faktorov úspechu s prepojením na moderný systém riadenia výkonnosti organizácie. Na základe metodiky

vyvinutej a v praxi odskúšanej našim vedeckým tímom, základom úspešnosti je aplikovanie nasledovného prístupu k riadeniu organizácie – obr. 2.18. Proces jeho digitalizácie je jeho neodmysliteľnou súčasťou.

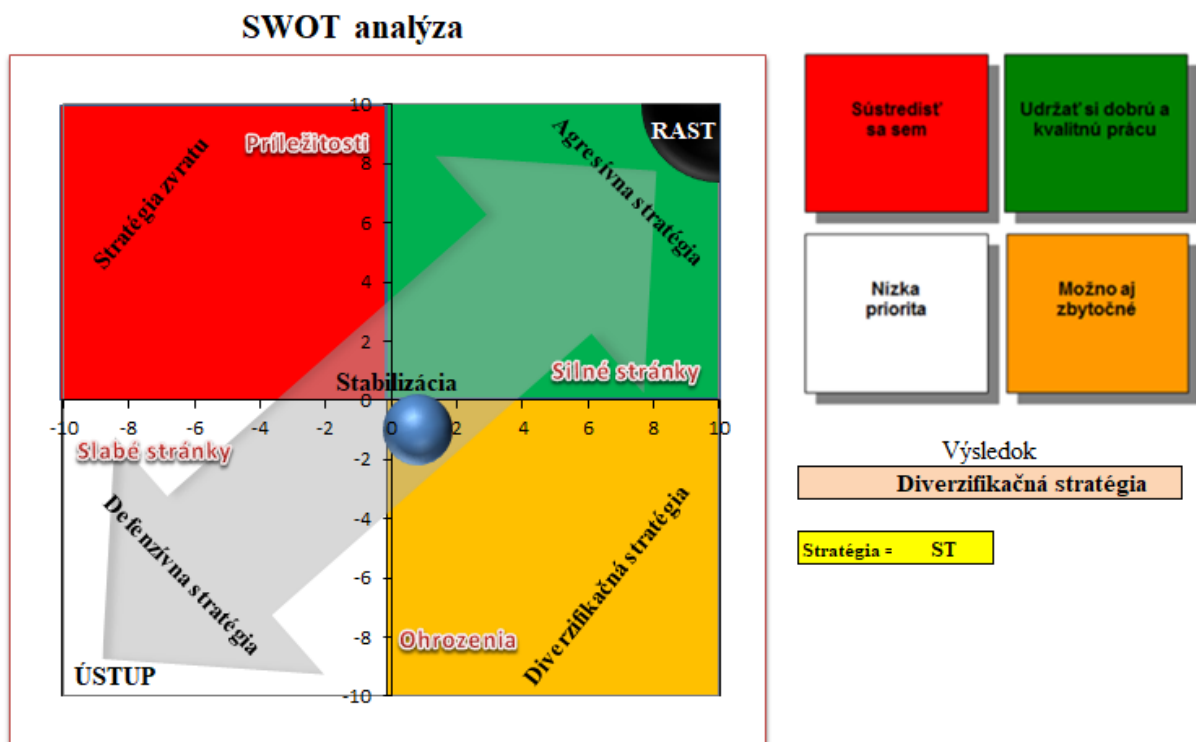
Tento model strategického riadenia umožňuje vytvoriť efektívny systém riadenia organizácie. Možnosti jeho uplatnenia sú vo všetkých odvetviach hospodárstva. Jeho podstatnou silnou stránkou je, že už nezostáva len v rovine teoretickej ale aj v rovine praktického využitia u manažerov a je prepojený komplexne na digitálne technológie. V podstatnej miere využíva digitalizačné prostriedky pre jeho moderné využitie a spracovanie výsledkových rozhodnutí v podobe digitálnych dokumentov.



Obr. 2.18 Kritické faktory úspechu v kontexte moderného riadenia
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Interpretácia výsledkov SWOT analýzy v digitálnom manažmente je uvedená na obrázku 2.19.

Silné stránky	Body	Slabé stránky	Body	Príležitosti	Body	Ohrozenia	Body
Strategická orientácia	1	Licencie, patenty	1	Recesia a pokles výkonnosti	1	Otváranie nových trhov	1
Nákladovosť	5	Vlastné know-how	1	Problémy s financiami	1	Podpora zo strany štátu	1
Finančné riadenie	1	Ludský potenciál	1	Úverová politika	1	Podmienky na podnikanie	5
Lokalita	1	Inovačné riadenie	1			Ekonomická situácia	1
	1	Nákupný marketing	1				



Obr. 2.19 Interpretácia výsledkov SWOT analýzy v digitálnom manažmente
(Zdroj: vlastné spracovanie)

2.9 Business Intelligence a vizualizácia dát pre potreby riadenia

Business Intelligence predstavujú súbor procesov, aplikácií a technológií významne podporujúci analytické a plánovacie činnosti podnikov a ich riadenie. Ide o informačné systémy postavené na princípoch multidimenzionálnych pohľadov na podnikové dáta. Tieto informačné systémy nie sú orientované na základné spracovanie dát a realizáciu výrobných, obchodných, finančných a ďalších transakcií (tie sú realizované bežnými informačnými systémami), ale na vlastné využitie informácií v riadení a rozhodovaní, čo v značnej miere môže ovplyvniť výkonnosť a kvalitu riadenia podnikov. (Čarnický, 2007)

Termín Business Intelligence zaviedol v roku 1989 Howard J. Dresner, analytik spoločnosti Gartner Group, ktorý ho charakterizoval ako „súbor konceptov a metód určených na skvalitnenie rozhodnutí firmy“. Vyzdvihuje tu význam dátovej analýzy, reportingu a dotazovacích nástrojov, ktoré poskytujú používateľom veľké množstvo dát a pomáhajú im pri syntéze hodnotných a užitočných informácií. (Čarnický, 2007)

R. Bébr a P. Doucek (2005) vychádzajú z definície BI, podľa ktorej BI je analytickým procesom, ktorý izolované dáta a aplikácie transformuje na podnikateľsky zamerané znalosti a

schopnosti. Pre realizáciu tohto procesu je nevyhnutné zhromaždiť dáta z rôznych zdrojov (interných a verejných), vykonať ich analýzu, identifikovať ich štruktúru, vypočítať vzory a zostaviť z nich výstupy tak, aby umožnili manažmentu firmy podľa nich adekvátne rozhodovať. Podľa Českej spoločnosti pre systémovú integráciu (www.cssi.cz): Business Intelligence je súbor procesov, aplikácií a technológií, ktorých cieľom je účinne a účelne podporovať rozhodovacie procesy vo firme. Podporujú analytické a plánovacie činnosti podnikov a organizácií a sú postavené na princípoch multidimenzionálnych pohľadov na podnikové dáta. Aplikácie BI pokrývajú analytické a plánovacie funkcie väčšiny oblastí podnikového riadenia, t. j. nákupu, predaja, marketingu, finančného riadenia, kontrolingu, majetku, riadenia ľudských zdrojov, výroby, informačných systémov a pod. Zo všetkých predchádzajúcich vymedzení a definícií vyplýva, že BI je orientovaný na vlastné využitie informácií v riadení a rozhodovaní a nie na základné spracovanie dát a realizáciu bežných obchodných, finančných a ďalších transakcií. To, ako sú možnosti BI využité, dnes do značnej miery ovplyvňuje výkonnosť a kvalitu riadenia firmy a v súvislosti s tým nakoniec aj jej celkovú úspešnosť a konkurencieschopnosť. (Čarnický, 2007)

Business Intelligence, reporting a dashboardy

.stávajú sa neprehľadnými. Business Intelligence je tu optimálnym riešením pre reporting a vizualizáciu dát pre potreby riadenia. BI systémy spracujú podnikové dáta do informačne a vizuálne atraktívnej formy, z ktorej manažér okamžite získava prehľad o stave a aktivitách podniku, ktoré vedú k efektívnejšiemu rozhodovaniu.

Do podnikovej praxe prináša technológia BI a reportingové výstupy nasledovné úžitky:

- kvalitný prehľad o aktivitách a celkovej výkonnosti spoločnosti (Balanced Scorecard, HR Scorecard, EFQM),
- zrýchlenie a skvalitnenie procesu rozhodovania v oblasti strategického manažmentu na základe kedykoľvek a odkiaľkoľvek prístupných dát,
- riadenie prístupových práv pre jednotlivé reporty, dashboardy,
- prepojenie rôznych podnikových zdrojov a alokácia všetkých informácií na jednom mieste,
- KPI metriky, na základe ktorých je možné sledovať úspešnosť aktivít jednotlivých zamestnancov.

Existuje viacero systémov BI. Z nich k najpoužívanejším a najznámejším možno zaradiť:

- SAP Business Intelligence.
- MS Office Power BI.
- MicroStrategy.
- Sisense
- SAP Dashboards (Xcelsius), SAP Design Studio.
- Money S5.
- SAS Business Intelligence.
- a ďalšie (<https://mopinion.com/business-intelligence-bi-tools-overview/>)

Nástroje podnikovej inteligencie (BI) pomáhajú manažérom porozumieť trendom a vyvodit' odpovedajúce závery z analyzovaných údajov tak, aby mohli robiť taktické a strategické obchodné rozhodnutia. Mnoho z týchto nástrojov v dnešnej dobe už pracuje online. Nástroje BI poskytujú informácie, ktoré potrebuje manažér na zistenie skutočností, ako je rast, riešenie naliehavých problémov, zhromažďovanie všetkých údajov na jednom mieste, predpovedanie budúcich výsledkov a pod.

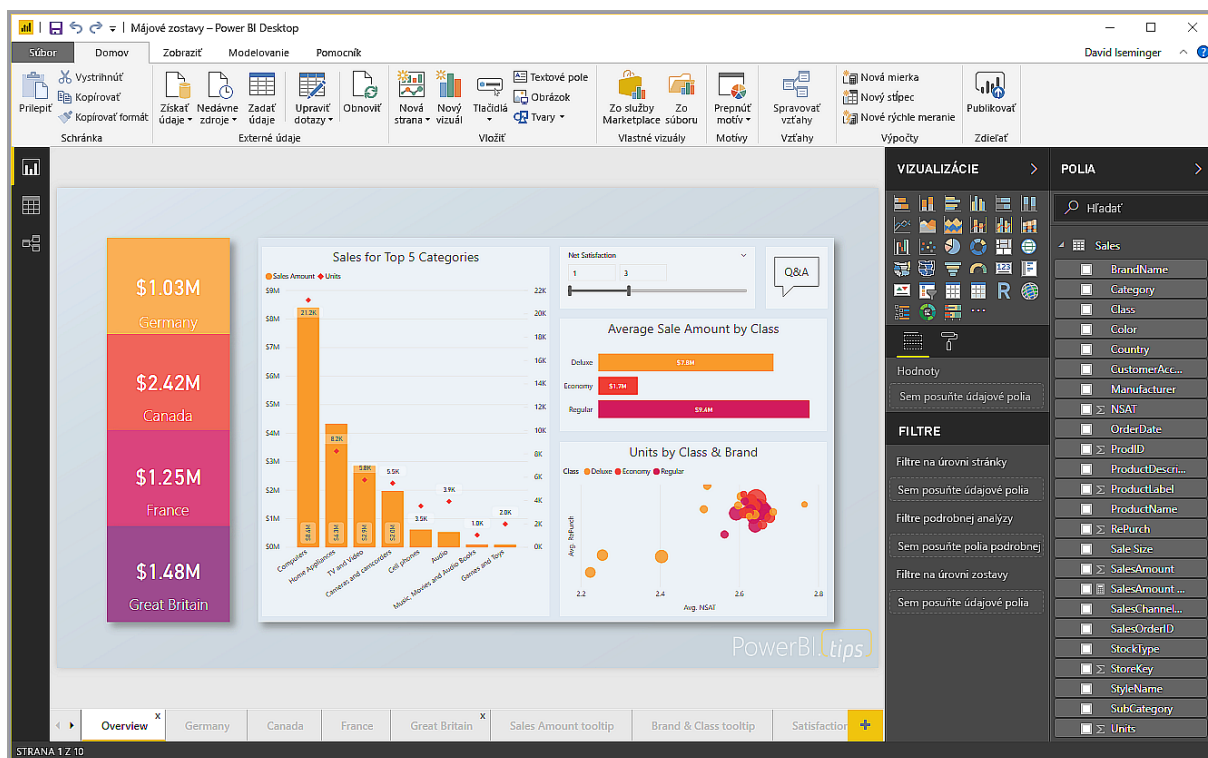
SAP Business Intelligence. Je nástrojom pre vizualizáciu dát. Ponúka niekoľko pokročilých analytických riešení vrátane prediktívnej analýzy BI v reálnom čase, strojového učenia a plánovania a analýzy. Platforma Business Intelligence ponúka prehľady a analýzy, vizualizačné a analytické aplikácie, kancelársku integráciu a mobilnú analýzu. SAP je robustný softvér určený pre všetky úlohy (IT, konečné použitie a správa) a ponúka veľa funkcií na jednej platforme. Príklad interpretácie v BI systéme je uvedený na obr. 2.20.

Microsoft Power BI. Predstavuje webová sada analytických nástrojov pre podniky, ktoré chcú vizualizovať reporting. Umožňuje manažérom identifikovať trendy v reálnom čase. Pretože je to webové riešenie, k Microsoft Power BI je možné pristupovať odkiaľkoľvek. Tento softvér tiež umožňuje používateľom integrovať svoje aplikácie a doručovať správy a dashboardy v reálnom čase – obr. 2.21. (www.powerbi.microsoft.com)



Obr. 2.20 Vizualizácia dát pomocou SAP Business Intelligence

(Zdroj: www.sap.com)



Obr. 2.21 Vizualizácia dát v Microsoft Power BI

(Zdroj: www.sap.com)

Power BI Desktop je bezplatná aplikácia, ktorú si môžete nainštalovať do lokálneho počítača a vďaka ktorej budete môcť pripájať, transformovať a vizualizovať svoje údaje. S aplikáciou Power BI Desktop sa môžete pripojiť k viacerým zdrojom údajov a môžete ich kombinovať do dátového modelu (toto sa často nazýva modelovanie). Tento dátový model vám umožňuje vytvárať vizuály a kolekcie vizuálov, ktoré môžete zdieľať v podobe zostáv s inými používateľmi v organizácii. Väčšina používateľov, ktorí pracujú na projektoch vyžadujúcich Business Intelligence, používa Power BI Desktop na vytváranie zostáv a následne pomocou služby Power BI zdieľa tieto zostavy s ostatnými.

Power BI Desktop má tieto najčastejšie možnosti používania:

- pripojenie k údajom,
- transformovanie a čistenie údajov na vytvorenie dátového modelu,
- vytváranie vizuálov (napríklad diagramov alebo grafov), ktoré poskytujú vizuálne zobrazenia údajov,
- vytváranie zostáv, ktoré sú kolekcie vizuálov, na jednej alebo viacerých stranách zostáv,
- zdieľanie zostáv s ostatnými pomocou služby Power BI

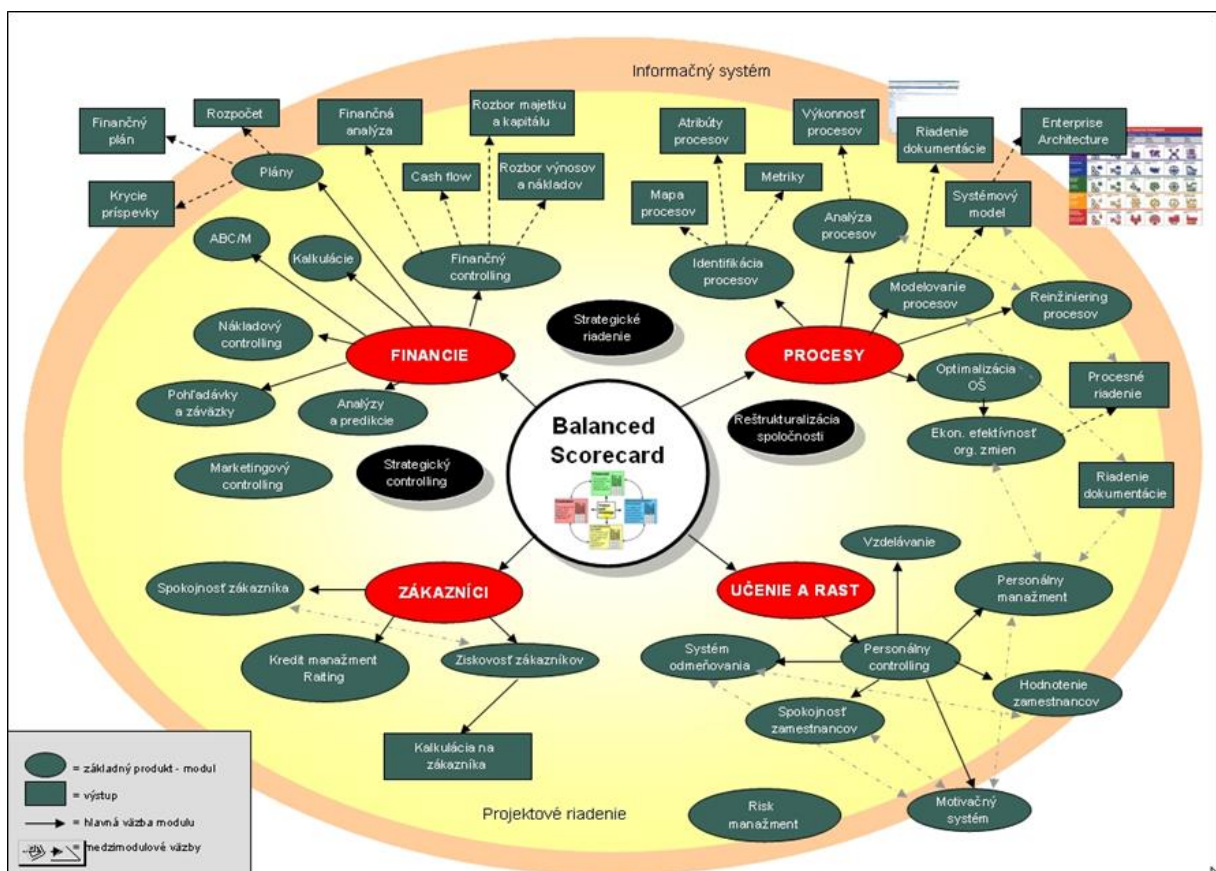
Ľudia, ktorí sú zodpovední za tieto úlohy, sa často označujú ako dátoví analytici (niekedy len ako analytici) alebo profesionáli v oblasti Business Intelligence (často označovaní ako tvorcovia zostáv). Aplikáciu Power BI Desktop však používa aj mnoho ľudí, ktorí nepovažujú samých seba za analytikov či tvorcov zostáv. Vytvárajú pomocou nich presvedčivé zostavy alebo používajú údaje z rozličných zdrojov a vytvárajú dátové modely, ktoré môžu zdieľať so svojimi spolupracovníkmi a v rámci organizácie.

V aplikácii Power BI Desktop sa nachádzajú tri zobrazenia:

- Zobrazenie zostavy – tu môžete vytvárať zostavy a vizuály a trávite tu väčšinu tvorivého času.
- Zobrazenie údajov – tu si môžete pozrieť tabuľky, mierky a ďalšie údaje použité v dátovom modeli priradenom k vašej zostave a transformovať údaje na najlepšie využitie v modeli zostavy.
- Zobrazenie modelu – v tomto zobrazení sa zobrazujú a spravujú vzťahy medzi tabuľkami v dátovom modeli.

Business Intelligence SAP Dashboards (pred tým známy ako xCelcius). Východiskový zdroj dát podobne ako pre Power BI sú obyčajne údaje spracované v programe Exceli. SAP Dashboards predstavuje veľmi silný a moderný nástroj pre vizualizáciu údajov v procesoch riadenia (<https://visualbi.com/portfolio/sap-dashboards-xcelcius/>).

Controllingový systém EIS5. K systémom BI možno priradiť aj controllingový systém EIS, ktorý je postavený na platforme MS Office Excel. Predstavuje v súčasnosti jeden z najväčších reportingových systémov určených pre potrebu interpretácie a vizualizácie dát pre potreby riadenia. Jeho štruktúra v tvare myšlienkovkej mapy s prepojením na rôzne oblasti strategického a operatívneho riadenia je uvedená na obr. 2.22.



Obr. 2.22 Vizualizácia controllingového systému EIS5

(Zdroj: www.dominanta.sk)

2.10 Moderný manažérsky reporting a KPIs

Pre objasnenie moderného manažérského reportingu a dashboardov je potrebné si objasniť význam nasledovných pojmov:

- **Report (správa).** V manažerskom ponímaní znamená analýza stavu podniku alebo ľubovoľnej organizácie.
- **Reporting (hlásenie, z angl.).** Reporting možno chápať ako proces oznamovania. Môže sa dotýkať:
 - akejkol'vek činnosti, ktorá vedie ku správam najmä podnikového výkazníctva,
 - nahlasovania údajov, podávania správ o udržateľnosti rozvoja, alebo daného stavu, procesu,
 - finančného výkazníctva,
 - medzinárodné vykazovanie finančných informácií na daňové účely podľa spoločného štandardu OECD pre výkazníctvo,
 - tiež sa dotýka správ audítorov, prevádzkových správy a pod.
- **Dashboard (z angl. prístroja doska).** V manažerskom ponímaní panel, ktorý nás informuje komplexnejšie.

Report je dokument, ktorý obsahuje informácie v organizovanej formáte pre konkrétne publikum a účelu. Aj keď sú zhrnutia správ doručené ústne, kompletne správy sú takmer vždy vo forme písomných dokumentov.

Použitia. V modernom obchodnom scenári zohrávajú správy významnú úlohu v postupe podnikania. Reporty sú základom procesu myslenia podniku a sú vo veľkej miere zodpovedné za rozvoj efektívneho alebo neefektívneho pracovného prostredia. Význam reportov zahŕňa:

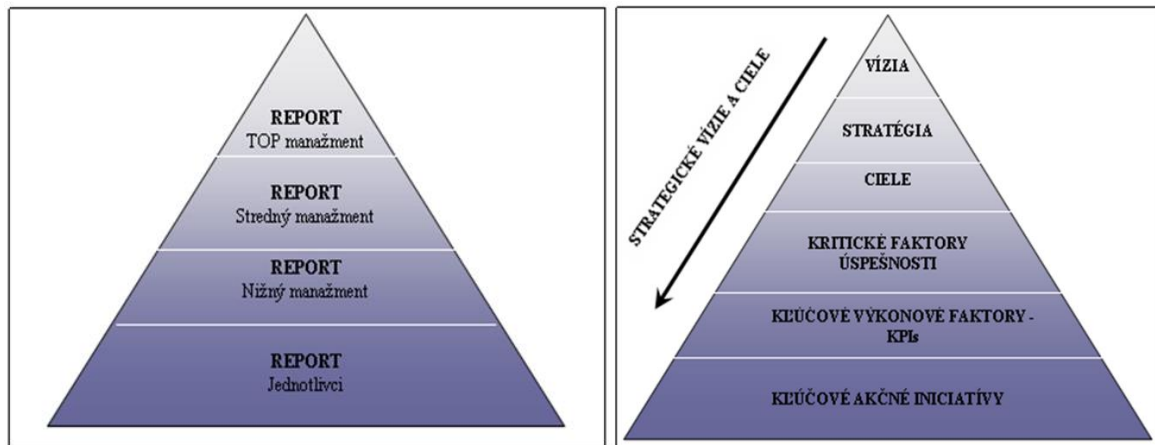
- poskytovanie primeraných informácií o rôznych aspektoch podnikania,
- zručnosti a vedomosti odborníkov oznámených prostredníctvom reportu,
- reporty pre potreby rozhodovania manažmentu podniku,
- vyvážené reporty určené na riešenie problémov.

Reporty informujú záujmové skupiny a osoby o plánovaní, politikách a iných záležitostiach týkajúcich sa organizácie.

Atribúty reportu. Jedným z najbežnejších formátov na predkladanie reportu je tzv. formát IMRAD - úvod, metódy, výsledky a diskusia. Táto štruktúra, štandard odráža tradičné publikovanie vedeckého výskumu a vyvoláva étos a dôveryhodnosť tejto disciplíny. Výkazy sa nevyžadujú podľa tohto vzoru a môžu používať alternatívne metódy, napríklad formát riešenia problémov, pričom autor najprv zobrazí problém a potom podrobne uvedie, čo je potrebné urobiť, aby sa problém vyriešil. Transparentnosť a zameranie na kvalitu sú kľúčom k

vypracovaniu užitočnej správy. Dôležitá je aj presnosť. Chybné čísla vo finančnej správe by mohli viesť k katastrofálnym následkom.

Reporty môžu nadobúdať rôznu formu a menia sa podľa stupňa riadenia a potreby informácií a ich interpretácie. Ako súvisia s riadením je uvedené na obr. 2.23.



Obr. 2.23 Hierarchia reportingu v podniku

(Zdroj: www.dominanta.sk)

KPIs - KEY PERFORMANCE INDIKATORS

Key Performance Indicators (KPI) je kľúčový ukazovateľ výkonnosti. Je to merateľná hodnota, ktorá ukazuje, ako efektívne spoločnosť dosahuje kľúčové strategické (podnikateľské) ciele. Ukazovatele KPI používajú jednotlivci a organizácie pre vyhodnotenie ich úspešnosti pri dosahovaní kľúčových, obvyčajne strategických cieľov. KPI na TOP úrovni sa predovšetkým zameriavajú na celkovú výkonnosť podniku, zatiaľ čo ukazovatele KPI na strednej a nižšej úrovni sa orientované na procesy v rámci oddelení.

K tvorbe KPI sa najlepšie hodí technika stanovovania cieľov SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound, Evaluate and Reevaluate):

- **S – SPECIFIC.** Definovať ciele čo najkonkrétnejšie a najpresnejšie. Všeobecne definované ciele nie sú vhodné.
- **M – MEASURABLE.** Na konci cieľa musíme vedieť zistiť, či sme uspeli alebo opačne nedosiahli to, čo sme chceli. Preto musíme definovať ukazovateľ KPI tak, aby bol ukazovateľ merateľný a tak môžeme zistiť, či sme stanovený cieľ dosiahli alebo nie. K tomu nám pomáhajú práve ukazovatele dosiahnutia cieľa. Vieme to preto, lebo sme cieľ konkretizovali a určili jeho kvantitatívne ukazovatele.

- **A – ACTIONABLE.** Cieľ ma nabádať k istej akcii alebo činnosti a nemá byť stanovený len formálne a staticky.
- **R – REALISTIC.** Stanovujú sa ciele reálne, ktoré je možné sledovať a vyhodnocovať. Určíme si cieľ, ktorý sa dá reálne monitorovať. Ťažko vyhodnotíme ciele, ktoré nie sú reálne.
- **T – TIME BOUND.** Ak si nestanovíte termín, ku ktorému zhodnotíme výsledky a realizované aktivity, tak nejde o cieľ. Skutočné plánovanie má svoj začiatok aj svoj koniec a na túto skutočnosť je potrebné dávať pozor pri stanovovaní KPIs.

Pri vytváraní ukazovateľov KPI môžeme vyjsť zo zoznamu hodnôt, ktoré nám ukazujú, či postupujeme smerom k stanoveným cieľom a majú aj najväčšiu vypovedaciu schopnosť v smere dosiahnutia stanovenej vízie. Môžu to byť otázky typu:

- *Je náš cieľ špecifický?*
- *Môžete merať pokrok smerom k dosiahnutiu tohto cieľa?*
- *Je cieľ realistický a dosiahnuteľný?*
- *Je cieľ relevantný pre našu organizáciu?*
- *Aký je časový rámec na dosiahnutie tohto cieľa?*
- *Ako a kedy budete hodnotiť krátkodobý pokrok – plnenie cieľa?*
- *Ako a kedy budeme prehodnocovať dlhodobější pokrok?*

Kto určuje ukazovatele KPI?

Ukazovatele KPI môže určovať ktokoľvek, kto sa podieľa na plnení cieľov organizácie. Ukazovatele KPI používajú jednotlivci, napríklad na dosiahnutie cieľov súvisiacich so zdravím, a používajú ich organizácie na uskutočňovanie obchodných cieľov a pod.

V rámci podnikov existujú typické oddelenia vhodné pre KPI. Napríklad marketing, predaj a zákaznícka podpora, výroba, atď. Tieto ukazovatele KPI sú stanovené vedúcimi manažérmi oddelení, ktorí potom zabezpečia aj ich rozdelenie medzi podriadených a monitorujú ich plnenie. Pred tým, ako ich rozdelia, musia byť KPIs zosúladené, aby sledovali vytýčený cieľ.

TOP ukazovatele KPI sú zvyčajne stanovené generálnym riaditeľom organizácie a výkonným tímom. Kľúčové ukazovatele výkonu oddelení by sa mali vytvoriť takým spôsobom, aby ich výsledok naplňal a podporoval tieto TOP KPI.

Ako vytvoriť ukazovateľ KPI?

Vytvorenie KPI môžeme ukázať nasledovným príkladom: Naším celkovým cieľom je zvýšiť predaj kníh pre tento rok. Toto KPI nazveme KPI predaj kníh. Návod, ako definovať toto KPI môžeme vymedziť nasledovne:

- **Čo:** Zvýšiť predaj kníh v tomto roku o 15%.
- **Prečo:** Pre zvýšenie výkonnosti organizácie a naplnenie vízie.
- **Opatrenie:** Pokrok sa bude merať ako nárast počtu predaných kníh a výsledných príjmov.
- **Ako:** Sústredíme propagáciu na blog zameraný na témy týkajúce sa nášho publikovania.
- **Kto:** Zodpovedný za toto KPI bude marketingový manažér.
- **Výsledok:** Predaj kníh sa zvýši o 15% v tomto roku.
- **Kedy:** Ukazovateľ KPI sa bude vyhodnocovať na mesačnej báze.

Ktoré ukazovatele KPI mám použiť?

Je potrebné hľadať najlepší ukazovateľ KPI s najlepšou vypovedacou schopnosťou. Najlepší KPI ukazovateľ je ten, ktorý naplní konkrétne individuálne ciele a tiež ciele organizácie. Musíte ale poznať, ktoré ciele sú pre organizáciu a jej oddelenia najdôležitejšie.

Kedy použijeme ukazovateľ KPI?

Ukazovateľ KPI použijeme vtedy, keď potrebujete sledovať v časových intervaloch pokrok smerom k dosiahovaniu cieľa.

Prečo je potrebné kontrolovať KPI?

Ciele sa môžu meniť v priebehu času. Výkon a pokrok smerom k týmto cieľom určite bude, ale musíme aj vedieť, či je tento výkon relevantný. Preto je dôležité nastaviť správne každý ukazovateľ KPI.

Kedy je potrebné vyhodnocovať KPI?

Ukazovatele KPI by sa mali preskúmať v časových intervaloch relevantných pre konečný stav, ktorý ste nastavili na dosiahnutie cieľa. Potrebné si je uvedomiť do akého času mám byť cieľ dosiahnutý a týmto smerom v pravidelných intervaloch aj monitorovať pokrok v jeho plnení.

Ako sa podáva správa o kľúčových ukazovateľoch výkonu?

Zostava KPI je prezentácia (report alebo dashboard), ktorá sumarizuje aktuálny výkon v porovnaní s vašimi cieľmi. Môže byť prezentovaná rôznymi spôsobmi, od tabuliek a grafov, objektov, alebo ich kombináciami až po formálne písomné správy, ktoré sa vypracúvajú k určitému termínu. Tradične, KPI správy sú vyvíjané na mesačnej alebo štvrťročnej báze. V závislosti od toho, ako podrobné sú tieto prehľady. Je možné, že zostava KPI bude potrebná vždy, keď sa bude vykonávať revízia ukazovateľa KPI.

Koľko KPI by sa malo sledovať?

Na základe skúseností, čím je ich menej, tým je to lepšie. Je ich potom možno načítať a merať. Problémom pre organizáciu ale aj jednotlivca je, ak je KPI príliš veľa KPI, je problém s ich meraním, nie sú úplne správne pre konkrétnu fázu spoločnosti a pod. Výskum ukazuje, že pracovné tímy zložené 3-5 ľudí sú najúčinnnejšie a pracujú obyčajne aj najefektívnejšie. A toto je aj rozsah pre počet KPI, ktoré je vhodné použiť ako ukazovatele výkonnosti, ktoré nám monitorujú pokrok smerom k dosahovaniu cieľov.

Prečo sú kľúčové ukazovatele výkonu dôležité?

Snaha o dosiahnutie cieľov závisí od cielených a konzistentných výsledkov. KPI sú dôležité, pretože slúžia ako sprievodca (navigátor), ktorý vás dovedie tam, kde chcete byť.

Ktoré spoločnosti používajú indikátory KPI?

Všetky organizácie, bez ohľadu na veľkosť a sektor, ktoré majú určitú víziu a ciele, ktoré chcú dosiahnuť. Dôležité preto je vytvorenie stratégie na dosiahnutie týchto cieľov.

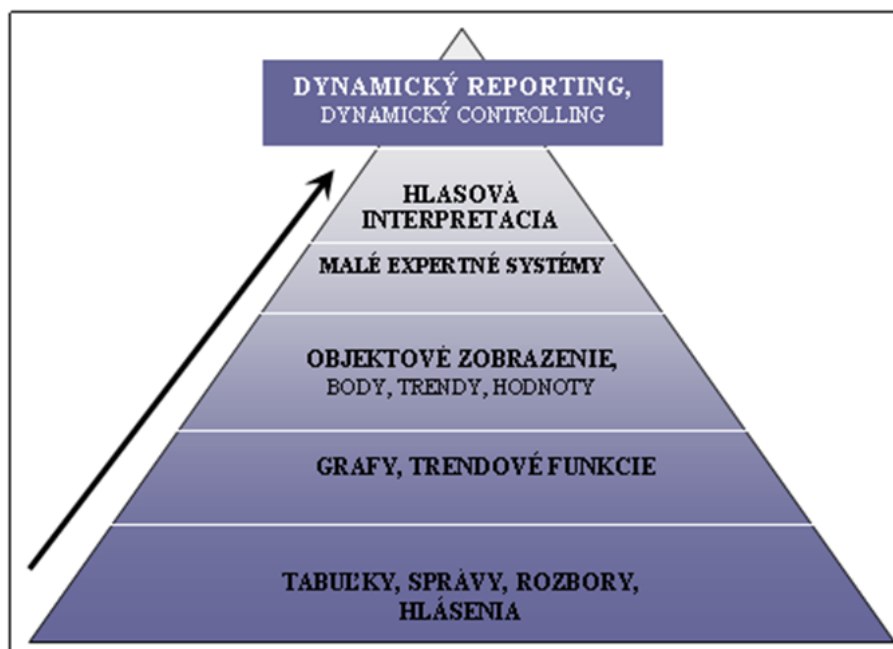
Čo je tabuľka kľúčového ukazovateľa výkonu?

Tabuľka kľúčového ukazovateľa výkonu vytvára vizualizáciu v reálnom čase (na mobilnom počítači, na pracovnej ploche alebo na nástennom monitore v kancelárii) vybratých ukazovateľov KPI. Najlepšie tabuľke KPI sú prispôsobiteľné a umožňujú okrem iného meniť farby, organizovať kľúčové indikátory KPI a je vidieť váš pokrok v jednom prehľade. Obyčajne sa pre takéto tabuľky používa názov dashboard.

Zobrazovanie reportingu pomocou KPIs možno podľa úrovne manažéra a prijímateľa informácií vymedziť nasledovne:

1. **úroveň** – tvoria ju tabuľky, správy, rozbor, hlásenia. Sú to najbežnejšie reporty používané v praxi bez väčšej pridanej hodnoty.

2. **úroveň** – tvoria ju grafy a trendové funkcie. Sú to náročnejšie typy hlásení, do ktorých už možno zaradiť aj jednoduchšiu vizualizáciu údajov pomocou BI. Obyčajne do tejto úrovne patria už aj skúsenejší manažéri pôsobiaci predovšetkým v praxi. Verejný sektor tu už značne zaostáva.
3. **úroveň** – tvorí ju objektové zobrazovania, trendové krivky a zobrazenia, aktívne dynamické objekty, dynamické myšlienkové mapy a hodnoty. Využívajú ju už skúsení a erudovaní manažéri najmä z praxe. Vo verejnej sfére sa už objavuje len výnimočne.
4. **malé expertné systémy** – tvoria ich dashboardy, ktoré už dokumentujú aj súčasný stav, prípadne umožňujú modelovanie procesov a interpretácie výsledkov. Využívajú ju manažéri v skupine expert a vysoko erudovaní manažéri. Je to smer do budúcnosti, kam smeruje aj digitálny manažment. Výborným BI systémom je tu SAP Dashboard (xCelzious).
5. **dynamický reporting s hlasovým ovládaním** – ojedinele sa zatiaľ vyskytujúce systémy. Používajú ojedinele aj manažéri v kategórii expert. Obr. 2.24.



Obr. 2.24 Zobrazovanie reportingu pomocou KPIs

(Zdroj: www.dominanta.sk)

Moderný manažérsky reporting môže mať podľa uvedených stupňov reportingu rôznu podobu. ak príklad uvádzame tabuľku KPIs vypracovanú v programe Excel, ktorý má výborné nástroje práve pre nastavovanie a digitalizáciu manažmentu formou KPIs obr. 2.25.

KPIs - Kľúčové ukazovatele výkonnosti

BALANCED SCORECARD

- Finančná perspektíva
- Zákaznícka perspektíva
- Procesná perspektíva
- Učenie sa rastu (personál)

PRODUKT	ČAS	KPIs (%)					
		NÁKLADY	KVALITA	ZDROJE	EFEKTIVITA	SPOLAHLIVOSŤ	
Produkt A	75	67	70	90	72	80	
Produkt B	80	75	85	90	92	80	
Produkt C	90	80	95	88	85	90	
Produkt D	90	95	95	85	82	90	
Produkt E	95	90	98	94	90	95	

KEY	Zelená	90 - 100% splnená výkonnosť
	Oranžová	80 - 89 % stredná výkonnosť
	Červená	menej ako 80% - výkonnosť veľmi malá

Obr. 2.25 Moderný manažérsky reporting KPIs

(Zdroj: www.dominanta.sk)

Zhrnutie 2. kapitoly

V 2. kapitole bol bližšie objasnený pojem manažment a digitálny manažment. Možno ho chápať zmysle umenia a vedy riadiť podnikovú prax a s pomocou digitálnych technológií, resp. v zmysle efektívneho riadenia organizácie k zvyšovaniu jej hodnoty a úspešnosti. Preskúmaná bola osobnosť manažéra, jeho manažérske funkcie, úlohy, zručnosti a vlastnosti manažéra, ktorými by mal disponovať v digitálnej dobe. Veľký dôraz u efektívne pracujúceho manažéra bol daný na koncepčné zručnosti, pričom každý jeden manažér musí vedieť pracovať s ľuďmi. Uvedené boli kritické faktory úspechu manažéra a odporúčania, ako tento úspech dosiahnuť. Preskúmané boli rôzne pohľady na prácu manažéra, ktorý môže ísť cestou posilňovania byrokracie a administratívneho riadenia alebo uvoľňovania podmienok v práci a podporou tvorivosti. V závere kapitoly je uvedené aký je rozdiel medzi efektívnou a neefektívnou prácou a ako to využiť v praxi.

V každej jednej skúmanej oblasti práce manažéra boli analyzované potreby a možnosti využitia digitálnych technológií a interpretácie výsledkov jeho práce v digitálnej podobe.

Otázky

1. Na základe preštudovaných poznatkov uveďte definíciu digitálneho manažmentu tak, ako to vidíte vy?
2. Aký je rozdiel v pojme manažment a digitálny manažment a čom sú rozdielne tieto pojmy z pohľadu dnešnej digitálnej doby?
3. Ktoré kritické faktory úspešnosti považujete u dnešného manažéra za najdôležitejšie a ako je v nich možné efektívne využiť digitálne technológie?
4. Vymenujte základné zručnosti manažéra z pohľadu digitálnych technológií?
5. V čom vidíte podstatu koncepčného myslenia manažéra v informačnej spoločnosti?
6. Aký je rozdiel medzi efektívnou a efektívnou prácou v riadení z pohľadu digitálnych technológií?
7. Čo je príčinou že si manažéri nevedia efektívne riadiť vlastný čas?
8. Ktoré tri základné dlhodobé ciele by mal sledovať manažér a ako pri nich využiť digitálne technológie?
9. Vymenujte kritické faktory úspechu v kontexte moderného riadenia v digitálnej dobe?
10. Ktoré funkcie riadenia považujete za najdôležitejšie v práci manažéra v súčasnosti?

3 Plánovanie z pohľadu digitálneho manažmentu

Cieľ kapitoly: Cieľom kapitoly plánovanie z pohľadu digitálneho manažmentu je preskúmať bližšie proces plánovania a v rámci neho možnosti stanovovania cieľov, metodiku tvorby plánov a využitie plánov v riadení s podporou rozhodovania s využitím digitálnych technológií. Bližšie je popísaná podstata procesu plánovania, plánovací systém podniku a bežné typy plánov používaných organizáciách. Osobitná pozornosť je venovaná strategickému plánovaniu a tvorbe strategického plánu. V rámci kapitoly je tiež preskúmaná oblasť Time managementu a plánovania vlastnej práce manažéra.

Kľúčové slová: plánovanie, plánovací proces, tvorba plánov, plánovanie vlastnej práce, rozhodovanie v plánovaní, Time management, digitalizácia v plánovaní.

3.1 Podstata a úloha plánovania v modernom manažmente

Od Fayola až po teoretikov tohto storočia rokov sa plánovanie považovalo a považuje za dôležitú funkciu manažmentu. H. Koontz a H. Weihrich tvrdia, že "*plány sú základom manažmentu*". Ak by sme chceli manažment vymedziť voľnejšie, môžeme ho popísať, že je to *proces definovania podstaty cieľov a následne implementácie činností, ktoré vedú k dosiahnutiu týchto cieľov efektívnym využívaním ľudí, materiálu a investičných zdrojov*. V praktickom prevedení je to vlastne usporiadanie nezávislých činností používaných organizáciou: plánovanie, organizovanie, personálne zabezpečenie, vedenie ľudí a kontrola, v modernejšom ponímaní controlling.

Plánovanie je považované za základnú a prvú funkciu riadenia. Je to proces formulovania a rozvoja cieľov a výberu budúceho smeru na dosiahnutie činností, ktoré sú nevyhnutné na splnenie cieľov. Vzhľadom na jeho postavenie v manažmente, by sa na vypracovaní plánovacieho systému mal podieľať celý manažérsky tím danej štruktúrnej jednotky (podniku, závodu, pracoviska, ústavu, školy a pod.).

O plánovaní môžeme hovoriť v užšom aj širšom slova zmysle. **V užšom slova zmysle** plánovanie zahŕňa oblasti, ktoré by mali manažéri bez ohľadu na stupeň riadenia, na ktorom pôsobia, pri tvorbe plánov využívať:

- **formulovanie**, stanovenie a presné vymedzenie cieľa činnosti, ktorá je predmetom manažérskej práce,
- **postupnosť aktivít** (činností), ktoré musí manažér v príslušnej oblasti uskutočniť, aby dosiahol stanovený cieľ,
- **postupy a metódy**, ako podporný aparát manažéra, pre úspešné uskutočnenie jednotlivých aktivít.

Plánovanie v širšom slova zmysle je súčasťou celkového procesu riadenia podniku a teda jeho obsah môže byť totožný s podnikovým plánovaním. Podnikové plánovanie je proces rozvoja cieľov podniku ako celku, ako aj jeho jednotlivých funkčných oblastí (marketing, výroba, investície, pracovné sily, financie, atď.) a výber budúcich smerov ich rozvoja vo vzťahu k základným cieľom podniku.

3.2 Cieľ, vzťah medzi cieľmi a plánom

Cieľ je komponentom uvedomelej ľudskej činnosti, určujúcim želaný výsledok, ku ktorému sa činnosť zameriava. V riadení pod cieľom rozumieme to, čo určujeme ako vodiace, usmerňujúce činnosť, vzhľadom na to, čo sa má dosiahnuť. V inštitúciách ide spravidla o sústavu cieľov, ktorá sa má usporiadať do stromu cieľov (Papula, 1992). Existuje priama väzba medzi jednotlivými druhmi plánov a sústavou cieľov, ktoré je potrebné prostredníctvom týchto plánov v plánovanom čase a priestore zaistiť.

Z celej rady klasifikácii uvedieme modifikáciu hierarchie cieľov, ktorá zodpovedá poňatiu prepracovanému H. Weihrichom a J. Mendlsonom. Zároveň naznačuje i diferenciaciu oblastí činností, ktorých sa plány môžu týkať. Pre zabezpečenie plánovacieho procesu Weihrich a Mendlson vytýčili 4 základné úrovne vedúcich pracovníkov (Vodáček, Vodáčková, 1992):

- správna rada (rada riaditeľov, predstavenstvo),
- vrcholové vedenie - top manažment,
- vedúci strednej úrovne - supervisor,
- vedúci pracovníci najnižšej úrovne riadenia.

Tabuľka 3.2 Ciele v závislosti od stupňa riadenia

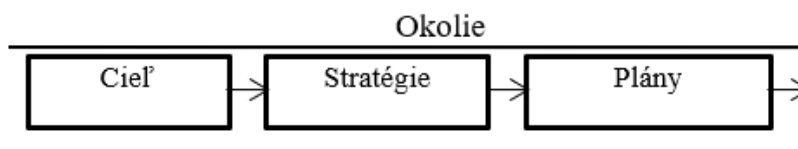
Charakter cieľov	Úroveň vedúcich
poslanie firmy, vízia	správna rada, predstavenstvo

vízia, strategické ciele rozvoja firmy	vrcholové vedenie
ciele jednotlivých funkčných oblastí (výroba prevádzka, predaj, inovačná politika, investičná činnosť, atď.)	vrcholové vedenie
ciele autonómnych organizačných jednotiek (divízia, závod, atď.)	vedúci strednej úrovne riadenia
ciele čiastkových organizačných útvarov (úsekov, odborov, prevádzok a pod.)	vedúci strednej úrovne riadenia
ciele jednotlivcov, pracovných skupín, pracovísk a pod.	vedúci najnižšej úrovne riadenia

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Pri tvorbe cieľov je nevyhnutná participácia vyššej úrovne riadenia s podriadenou úrovňou riadenia. Ide o jednu zo zásad tzv. "riadenia podľa cieľov" (Management by Objectives). Hierarchia cieľov je závislá, svojou obsahovou náplňou a horizontom, na výrobnom a hospodárskom profile firmy. Preto sa nedá zrovnávať cieľová orientácia firiem, jediné čo sa dá porovnať, je miera všeobecnosti zadávania cieľov na jednotlivých úrovniach riadenia. Platí, že čím je vyššia úroveň riadenia, tým je miera všeobecnosti väčšia a horizont dlhší, čím je úroveň nižšia, tým je aj miera všeobecnosti nižšia a horizont kratší.

Na obrázku 3.3 je uvedený vzťah medzi okolím, cieľmi, stratégiou a plánom.



Obrázok 3.3 Plány, stratégie, ciele a okolie

(Zdroj: Papula, 1992)

Pri formulovaní cieľov musí podnik vychádzať zo svojho poslania (misie). **Poslanie podniku**, alebo v širšom meradle ľubovoľnej firmy, je všeobecným vyjadrením jeho hlavných smerov činnosti. Všeobecne znamená hlavnú orientáciu pre celú kultúru podniku, jej vnútorné i vonkajšie správanie. **Poslanie je jasná zjednocujúca filozofia.** Táto filozofia môže byť vyjadrená aj jednou vetou, ale musí byť hlavnou charakteristikou základného úsilia podniku. Poslanie podniku môžeme vymedziť v užšom a širšom slova zmysle.

V užšom slova zmysle poskytuje presnejšiu predstavu o jeho zameraní, o výrobkoch, ktoré produkuje, resp. službách, ktoré poskytuje, trhoch na ktorých pôsobí alebo zamýšľa pôsobiť,

resp. charakteristiku technológií, ktorú využíva. V širšom slova zmysle poslanie vymedzuje oblasť pôsobenia (výrobky, služby, trhy, technológiu) a to globálnejšie vo všeobecnej rovine.

Cieľ podniku

Podnik (spoločnosť, firma, súkromný podnikateľ) je v modernej teórii ponímaná ako koalícia súkromných vlastníkov zdrojov (kapitálu, práce, znalostí skúseností a iných zdrojov), ktorá je organizovaná za účelom získania dôchodkov z týchto zdrojov.

Podnik je organizmus s cieľovým správaním. Keby tomu tak nebolo, neexistovala by akási vnútorná pohnútky k činnosti, firma by zastavila činnosť, rozpadla by sa. Pri definovaní cieľa firmy sú dôležité obe stránky jej cieľového správania:

- vnútorná (subjektívna) stránka, t.j. odraz cieľov ľudí, ktorí ju tvoria,
- vonkajšia (objektívna) stránka t.j. odraz tlaku ekonomiky v cieľi firmy.

Na to, čo je **základným cieľom podniku** existuje celý rad názorov a teórií. Podľa niektorých je to zisk, jeho maximalizácia alebo hodnota, keďže podnik je ekonomická inštitúcia. Ďalšia teória tvrdí, že je to dlhodobé udržiavanie pri živote, zodpovednosť voči akcionárom, všeobecná zhoda medzi partnermi, atď. Typológia cieľov vychádza zo základných teórií o riadení podniku (klasické teórie, behaviorálne, satisficing, atď.). Pri špecifikovaní cieľov firmy môžeme hovoriť o **sústave cieľov**, ktoré navzájom súvisia a dopĺňajú sa, čím vytvárajú hierarchickú sústavu. Za základný cieľ firmy môžeme považovať:

- **zachovanie podniku** (t.j. dlhodobé udržiavanie pri živote - prežitie, diverzifikácia, akvizícia),
- **rast podniku** (zväčšovanie ekonomickej sily a tým aj možnosti prežitia, zväčšovania priestoru pre manévry na trhu, atď.)

Ide teda dosiahnutie maximálneho stupňa rozšírenej reprodukcie vlastnej jednotky, čo znamená **maximalizáciu ekonomického rastu**. Zisk je už výsledkom dosahovania podnikového cieľa. Základný cieľ je symbiózou niekoľkých hlavných, vnútorných, osobných, špecifických cieľov. Hlavné ciele podniku v staršom ponímaní sú zamerané na jednotlivé oblasti podniku:

- ekonomický (zvyšovanie objemu tržieb, maximalizácia zisku, podiel na trhu, produktivita, atď.),
- technický (vývoj nových výrobkov a technológií),

- výrobný (objem výroby, max. kvality výroby),
- sociálny (zlepšenie pracovných podmienok, získavanie najschopnejších ľudí), atď.

S rozvojom modernej teórie manažmentu sa však štruktúra cieľov postupne mení. Najnovšie poznatky z tejto oblasti odporúčajú štruktúru cieľov organizácie voliť podľa metodiky Balanced Scorecard v štyroch perspektívach ako systém vyvážených finančných a nefinančných ukazovateľov. Perspektívy pre sledovanie cieľov sú nasledovné:

- finančná perspektíva,
- zákaznícka perspektíva,
- perspektíva procesov,
- perspektíva učenia sa rastu, rozvoja (niekedy tiež nazývaná potenciály alebo personál).

Tieto perspektívy nám umožňujú vytvoriť vyvážený systém cieľov organizácie. V rámci týchto perspektív sa vymedzujú vrcholové ciele organizácie. Obyčajne ich býva medzi 15 až 30. V jednotlivých perspektívach sa najčastejšie objavujú tieto ciele - tabuľka 3.5

Tabuľka 3.5 Ciele organizácií v štyroch perspektívach

Perspektíva	Cieľ
Finančná	<ul style="list-style-type: none"> • zvyšovanie spokojnosti majiteľa • rast Economic Value Added • zvyšovanie rentability majetku ROA • udržanie celkovej likvidity, rast tržieb
Zákaznícka	<ul style="list-style-type: none"> • zvyšovanie spokojnosti zákazníka • zvyšovanie rentability zákazníka • rast trhového podielu • získanie nových zákazníkov • rast konkurencieschopnosti podniku
Procesná	<ul style="list-style-type: none"> • optimalizácia procesov • zabezpečenie perfektnej dodávky • rast efektívnosti investovania • zvyšovanie kvality výroby, optimálny proces nakupovania
učenie sa rastu	<ul style="list-style-type: none"> • zvyšovanie spokojnosti zamestnancov • zvyšovanie motivácie zamestnancov • zabezpečenie optimálnych pracovných podmienok • rast kvalifikačnej úrovne zamestnancov

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Toto vymedzenie cieľov sa mení v každej organizácii. Obyčajne sa v jednotlivých perspektívach objavuje 4-7 strategických cieľov, na ktoré sa následne viažu metriky,

benchmarkingové hodnoty, projekty a kompetencie. Takýmto spôsobom získavame moderný systém efektívneho riadenia so zameraním na kľúčové priority pre dosiahnutie stanovenej vízie. Digitalizácia v tomto procese zohráva nezastupiteľné miesto a výstupom sú reporty alebo dashboardy v digitálnej podobe.

Ďalšou veľmi známou metódou na stanovovanie cieľov organizácie je systém MBO - riadenie podľa cieľov. Z nových moderných metód pre určovanie cieľov možno spomenúť tiež metódy: HR Scorecard a X-matrix. Všetky spomenuté metódy sa dajú efektívne využiť v procese tvorby cieľov akejkoľvek organizácie. O výbere cieľov a ich správne nastavenie rozhodujú aj etapy životného cyklu podniku. Iné ciele sa stanovujú pri vzniku podniku, iné v štádiu rastu, stability a iné v štádiu útlmu. Prehľad finančných cieľov v závislosti od životného cyklu podniku je uvedený v tabuľke 3.6. Všetky spomenuté metódy majú svoj odraz v digitálnom manažmente a stali sa jeho súčasťou.

Tabuľka 3.6 Ciele v závislosti od životného cyklu

Etapa živ. cyklu	Ciele podniku
Otáznik - etapa vzniku a zavedenia	<ul style="list-style-type: none"> - EVM - efektívnosť projektu - cash flow - nákladovosť - štruktúra kapitálu a úverová záťažnosť
Hviezda - etapa rastu	<ul style="list-style-type: none"> - zmobilizovať finančný potenciál - rozšíriť kapacity - investovať do systémov, infraštruktúry, distribúcie - percentuálna miera rastu tržieb - miera predaja v cieľových segmentoch, trhoch
Krava - etapa stability	<ul style="list-style-type: none"> - udržať podiel na trhu, príp. zvýšiť - investície smerovať do slabých miest - investície s dlhodobou návratnosťou a do kapacít - návratnosť investícií, - výnosnosť vloženého kapitálu, ekonomický zisk
Pes - etapa poklesu	<ul style="list-style-type: none"> - žať úžitok z investícií - obmedziť investície len na údržbu a opravy - krátkodobé investície - prevádzkový cash flow - znižovanie požiadaviek na pracovný kapitál

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Za základný cieľ vlastníkov (akcionárov) a rozhodujúce pravidlo pre činnosť manažérov sa považuje maximalizácia bohatstva, resp. hodnoty firmy. Pre sledovanie hodnoty podniku existuje celý rad ďalších moderných metód riadenia. Asi najpoužívanejšia a najvyužiteľnejšia metódy v súvislosti s funkciou plánovanie je metódy **diskontovaného voľné cash flow - DFCF**. V rámci týchto metód sa sleduje hodnota podniku a to ako podnik v celku, potom hodnota vlastného imania po odpočítaní hodnoty záväzkov. Prehľad metód využívaných pre stanovenie hodnoty podniku je uvedený v tabuľke č. 3.7. Ako už bolo spomenuté, pre plánovanie a stanovenie vrcholových cieľov týkajúcich sa hodnoty podniku je najvhodnejšia metóda DFCF. Výbornou metódou je aj metóda Economic Value Aded, resp. Discont Economic Value Aded, ktorá je zároveň aj TOP cieľom podniku a TOP ukazovateľom KPIs.

Tabuľka 3.6 Prehľad metódy pre stanovenie hodnoty podniku

Metóda	Popis
Diskont. free cash flow	Metóda využíva k stanoveniu hodnoty podniku EBIT, ktorý sa zdaňuje a na základe neho sa počíta voľný cash flow. Tento sa následne diskontuje a vypočíta sa čistá súčasná hodnota NPV. Diskontná sadzba sa počíta ako náklady na kapitál WACC. Na základe vstupných údajov sa vypočíta vecná renta v 5. roku na základe ktorej sa stanoví hodnota podniku.
Economic Value Aded	Metóda využíva k stanoveniu hodnoty podniku výsledok z hospodárskej činnosti. Využíva priemernú mieru nákladov na kapitál. Pri tejto metóde používame hodnotu 5% na základe ktorej sú posudzované aj euro projekty. Rovnakou sadzbou dosiahneme porovnateľnosť údajov v rámci podniku i medzi podnikmi. Na základe nej počítame náklady na kapitál, ktoré odpočítavame od výsledku z hospodárskej činnosti. Pri výpočtoch odporúčame použiť ako hospodársky výsledok EBIT.
DFCF zjednodušený prepočet	Zjednodušený prepočet uvažuje s cash flow, diskontnou sadzbou a rastom cash flow.
Free cash flow s entity	Metóda využíva pri výpočtoch EBIT, odpisy, rezervy a opravné položky. Pri presnejšom výpočte je možné použiť aj investície do rastu zásob, nedokončenej výroby a nehmotného a hmotného majetku. Na základe týchto údajov sa počíta voľný cash flow. Na ich základe sa vypočítajú odčerpatel'né zdroje, urobí sa vecná renta v 5. roku a následne sa vypočíta hodnota podniku.
Podnikateľská hodnota na báze	Metóda využíva pri výpočtoch EBIT po zdanení odpisy a investície. Pri výpočtoch sa použije zisk a na jeho základe sa stanoví hodnota podniku.

zisku	
Podnikateľská hodnota zisk a odpisy	Metóda využíva pri výpočtoch EBIT po zdanení odpisy a investície. Pri výpočtoch sa použije zisk a odpisy a na základe nich sa stanoví hodnota podniku.
Podnikateľská hodnota z cash flow	Metóda využíva pri výpočtoch EBIT po zdanení odpisy a investície. Vypočíta sa cash flow a na základe neho sa stanoví hodnota podniku.
Podnikateľská hodnota z odčerpateľných zdrojov	Metóda využíva pri výpočtoch EBIT, odpisy, rezervy a opravné položky. Pri presnejšom výpočte je možné použiť aj investície do rastu zásob, nedokončenej výroby a nehmotného a hmotného majetku. Na základe týchto údajov sa počíta voľný cash flow. Na ich základe sa vypočítajú odčerpateľné zdroje, urobí sa vecná renta v 5. roku a následne sa vypočíta hodnota podniku.
Kombinovaná metóda	Metóda využíva hodnotu podniku stanovenú podnikateľskou a majetkovou metódou. Využíva korigujúce hodnoty a to pre podnikateľskú a majetkovú hodnotu firmy a pre hodnotu akcie. Následne vypočíta hodnotu burzovým prístupom, podnikateľskou metódou a majetkovou metódou a na základe nich stanovuje hodnotu kombinovanú.

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Vnútorne a vonkajšie faktory ovplyvňujúce cieľ podniku

Ciele sú determinované vonkajšími a vnútornými vplyvmi. Medzi základné vnútorné vplyvy patria:

- záujmy vlastníkov výrobných prostriedkov (ide im hlavne o rozvoj podniku, snaha o koncentráciu kapitálu),
- záujmy manažérov, pričom u nich rozlišujeme dvojaký prístup k cieľom:
 - subjektívny - organizácia nemá ciele iba ľudia majú ciele, podľa toho si manažéri stanovujú osobné ciele, tie presadia za podnikové,
 - manažéri nemajú osobné ciele iba podnikové,
 - záujmy pracovníkov - maximalizácia miezd, platov, maximalizácia podielu na raste firmy, dobré medziľudské vzťahy, atď.

Vplyv vonkajšieho prostredia vstupuje do podniku tým, že posilňuje alebo oslabuje jednotlivé skupiny v boji o presadenie svojich záujmov a nepriamo tak modifikuje cieľ podniku. Postavenie podniku tak ovplyvňuje napr. odvetvie, jeho štruktúra a na základe toho aké je postavenie podniku v rámci tejto štruktúry. Ďalšími veľmi dôležitými vonkajšími vplyvmi sú

vplyvy zo strany trhu, konkurencie, vplyv ceny, právne prostredie, politické prostredie, ekológia a ďalšie.

Jedným z nástrojov pre dosiahnutie cieľov je organizačná štruktúra. K úprave organizačnej štruktúry je potrebné pristúpiť až po stanovení vrcholových cieľov organizácie. Podľa toho poznáme aj **organizačné systémy** ako napríklad:

- **riadenie na základe prijímania návrhov** (Management by Acceptance), keď vrchné vedenie určí rámcový cieľ, vedúci prijíma a koordinuje tieto návrhy,
- **voľná organizačná forma** (Free Form Organization), ktorá vzniká z požiadaviek dynamiky, vynútená rýchlym rozvojom prostredia a potrebou rýchlych strategických zmien spoločnosti. Kládne sa dôraz na voľný pohyb systému, ľudí, informácií,
- **riadenie podľa cieľov** (Management by Objectives).

Riadenie podľa cieľov - Management by Objectives

Strategické riadenie prostredníctvom cieľov, ako metóda riadenia, sa prvýkrát objavilo v roku 1954 v USA a uplatnil ju **P. Drucker**. Dokonca také firmy ako General Motors alebo General Electric v 30. rokoch alebo 40. rokoch využívali prvky tohto prístupu. Dnes tento prístup využíva celý rad svetových firiem ako GE, GM, Continental Illinois, Purex Corporation, Texas Instruments, Black and Decker, Du Pont, Alcoa a ďalší.

Logika MBO vychádza z týchto zásad:

- **Realizácia komplexu MBO začína na úrovni vrcholového riadenia** firmy. Tu sa formulujú ciele podnikateľskej stratégie, ktoré zodpovedajú postaveniu organizácie tak, ako ho stanoví správna rada, či vlastníci a hlavne TOP manažment na základe ich predstáv. Na tvorbe týchto cieľov sa samozrejme môžu zúčastniť i pracovníci nižšej úrovne tak líniových ako štábnych útvarov.
- **Línioví a štábni manažéri** sa tak isto zúčastňujú na rozpracovaní cieľov útvarov, ktoré riadia. Ich účasť umožní zladit' a prehľbit' proces tvorby cieľov.
- Pre **najnižšiu úroveň riadenia** je charakteristická vyššia konkrétnosť špecifických cieľov, ich kratší časový horizont, snaha o ich kvantifikáciu, ale i väčšia prepojenosť so sústavou hmotnej stimulácie. Dôraz sa kládne na kolektívne prejednávanie a rozhodovanie a na **spätno väzbové informovanie** o plnení cieľov jednotlivých útvarov.

Z plnenia či neplnenia cieľa sa vyvodzujú určité **závery**, pričom dôraz sa kladie na ročné vyhodnotenie. **Celý proces môžeme rozdeliť na nasledovné kroky** (Pražská, 1992):

1. **Vypracovanie programu.** Všetky úlohy, ciele musia mať podobu konkrétneho programu, ktorý je vypracovaný na základe konzultácií vedúceho s podriadenými. Program je dôležitý i pre následnú kontrolu realizácie cieľov.
2. **Stanovenie cieľov na úrovni top-manažérov.** Počiatok celého procesu je na vrchole firmy a spočíva v stanovení strategických zámerov. Globálne ciele sa potom formulujú na nižších úrovniach, a tak majú podriadení prehľad o smere, ktorým sa firma bude uberať. **Individuálne ciele.** Tým, že si každý pracovník po konzultácii s manažérom stanovuje svoje vlastné ciele, prispieva tento proces k tomu, že sú volené ciele reálne. Ide teda o prejav participácie a zamestnanci majú všetky predpoklady pre rozvoj svojich schopností.
3. **Participácia.** Miera participácie môže byť rôzna. Úlohy môžu byť niekedy stanovené direktívne, inokedy organizácia rešpektuje v plnej miere participáciu pri tvorbe cieľov ako aj pri výbere metód pre ich dosiahnutie.
4. **Autonómia pri tvorbe plánu.** V závere musíme zabezpečiť, akým spôsobom budú ciele dosahované. Manažér by mal mať voľnosť pri určovaní plánu svojho tímu v nadväznosti na strategické ciele.
5. **Hodnotenie dosiahnutých výkonov.** Manažéri by mali pravidelne posudzovať skutočný stav pri realizácii plánu.

Čiastkové ciele ale aj stratégiu, je potrebné podľa vplyvov z okolia modifikovať a meniť.

MBO má v západných krajinách celý rad modifikácií:

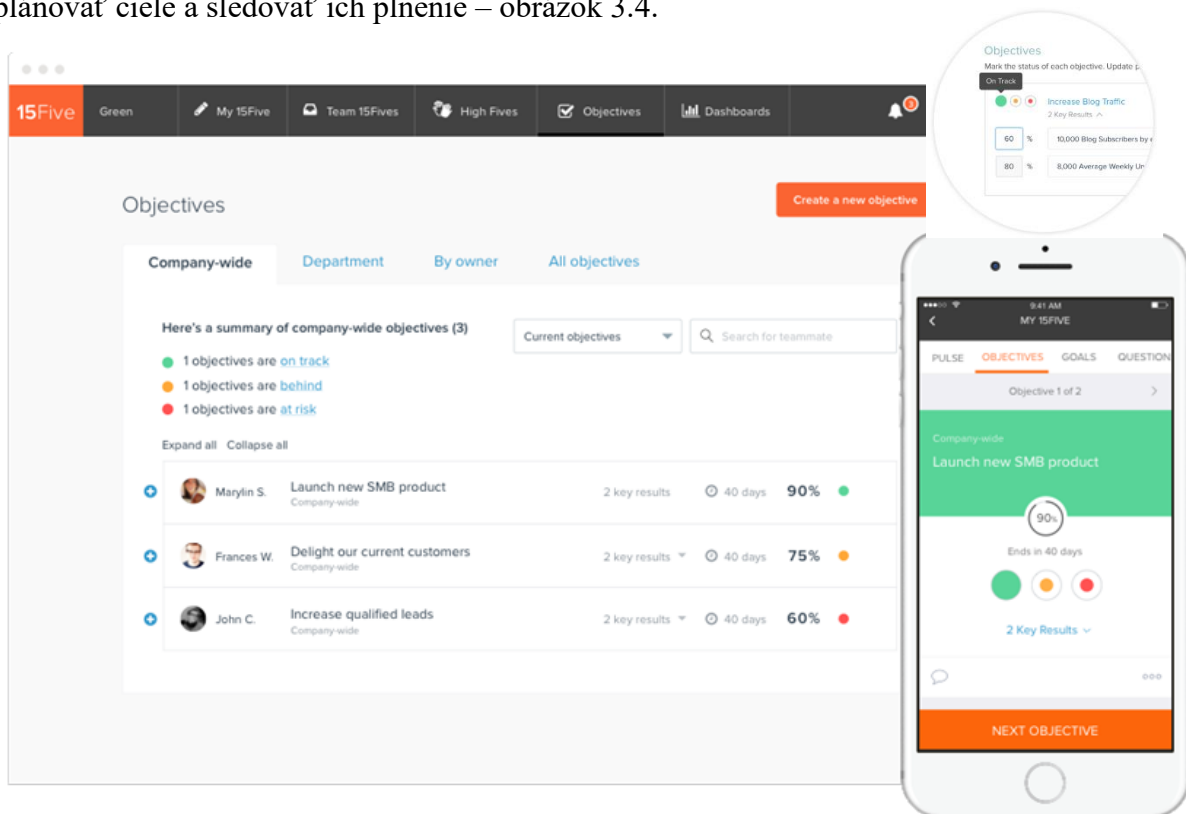
- riadenie podľa výsledkov (Management by Results),
- časové riadenie (Goals Management),
- riadenie a kontrola podľa cieľov (Goals and Control Management).

Nedostatky MBO: nedostatočná kooperácia medzi vedúcimi pracovníkmi, značná autonómnosť až vzájomná nevraživosť divízií, relatívne vysoká centralizácia riadenia, sklony k byrokratickému rozhodovaniu, malá pružnosť, pomalé zmeny podnikateľských stratégií.

Metóda MBO patrí k najrozšírenejším metódam plánovania vo svete. V dnešnej digitálnej dobe našla odraz aj v aplikačnom prevedení pomocou digitálnych technológií. Je vecou manažéra alebo vedenia organizácie, ktoré zo digitalizovaných systémov pre riadenie podľa cieľov použije. Vychádza sa pritom z jednotnej stratégie firmy. Najbežnejšie je stanovovanie

cieľov pomocou MIS ako SAP, Oracle a podobne. Mnohé používané MIS túto podporu však nemajú. Veľmi je rozšírená digitalizácia cieľov pomocou programového balíka Office a následne programu Excel, ktorý následne transformujú svoje výstupy do BI systémov, napr. BI od firmy SAP, či u nás známy Datalock, Softip, QI a ich nadstavby.

Príkladom riadenia na základe systému MBO môže byť aplikácia 15FIVE (<https://www.15five.com/management-by-objectives/>). Na základe tejto aplikácie je možné plánovať ciele a sledovať ich plnenie – obrázok 3.4.



Obrázok 3.4 Digitálna prezentácia systému MBO v programe 15FIVE

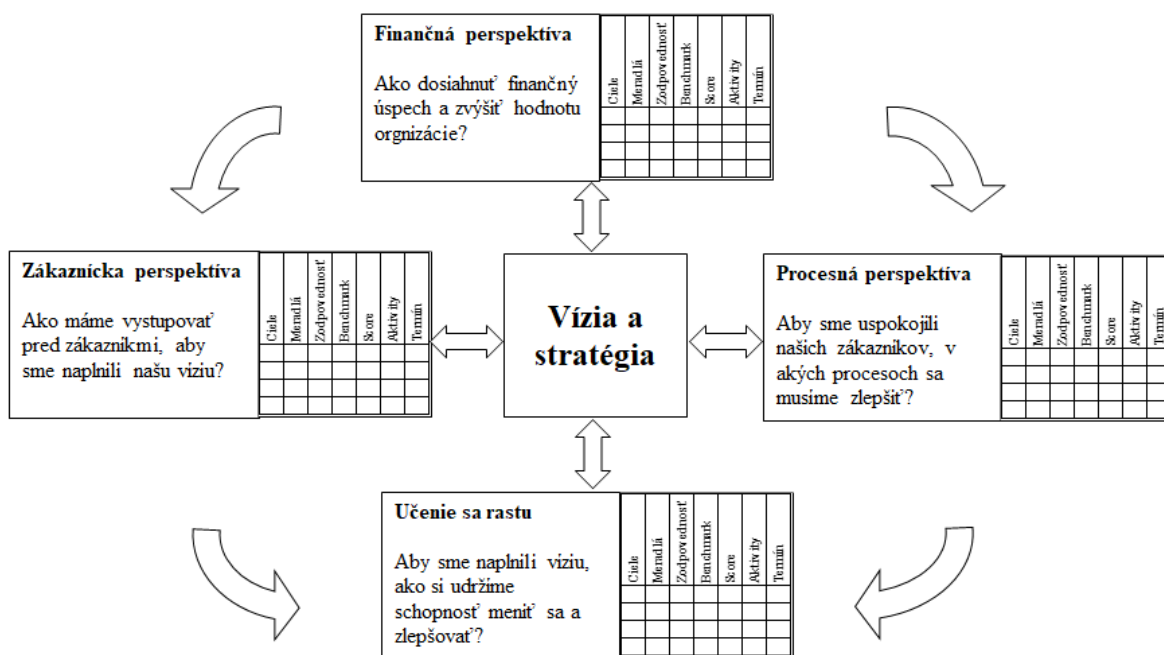
(Zdroj: <https://www.15five.com/management-by-objectives/>)

Táto aplikácia MBO je určená na riadenie výkonnosti zamestnancov a podporu motivácie pracovného tímu. Umožňuje monitorovanie a riadenie na základe stanovovania cieľov MBO. Pomocou nej je možné vytvárať a sledovať individuálne organizačné ciele a ciele spoločnosti, oddelenia a spoločnosti. Aplikácia MBO je dôležitým nástrojom na podporu rozvoja zamestnancov a dosahovanie cieľov spoločnosti prostredníctvom štruktúrovanejšieho a cielenejšieho prístupu na základe moderných digitálnych technológií. Tento systém MBO podporuje nepretržitý proces monitorovania cieľov. Pracovníci môžu rýchlo určiť stav organizačných cieľov a zámerov. Každý týždeň dostávajú správy o plnení cieľov a môžu pravidelne aktualizovať svoj pokrok pomocou špecifického riadenia podniku na základe cieľov.

System plánovania založený na Balanced Scorecard

Metóda Balanced Scorecard bola prvýkrát predstavená v roku 1992 v článku uverejnenom v Harvard Business Review, ktorého autormi boli Norton David a Kaplan Robert. Článok bol založený na výsledkoch výskumu, ktorý bol realizovaný inštitútom Nolana Nortona v roku 1991. Ústredným motívom výskumu bolo presvedčenie, že existujúce prístupy merania výkonnosti, orientujúce sa na finančné ukazovatele nie sú pre podnik postačujúce a je nutné zamerať pozornosť podnikov pri vytváraní hodnôt na aj nefinančné ukazovatele (Kaplan 2010).

Balanced Scorecard môžeme preložiť ako vyvážená výsledková listina, ktorej základným cieľom je vyváženie všetkých požiadaviek na uspokojenie rôznych záujmových skupín (Grasseová et al. 2012). Podmienkou pre dlhodobú úspešnosť firmy je vytvorenie obojstranne prospešných výhodných vzťahov so zákazníkmi, investície do nových postupov, či školení a vzdelania. Ak chce podnik dosahovať dlhodobo dobré finančné výsledky, potom sa nemôže riadiť len finančnými cieľmi, ale podľa odporúčania Nortona a Kaplana by sa mali podniky riadiť vyváženým systémom riadenia (Gallo 2009). Modelu Balanced Scorecard je zameraný na strategické ciele a tie sleduje v štyroch perspektívach - obrázok 3.4.



Obrázok 3.4 Perspektívy modelu Balanced Scorecard

(Zdroj: Gallo, 2009)

Grasseová et al. (2012) uvádzajú, že pri určovaní špecifických cieľov je dôraz kladený na prevedenie strategického zamerania cieľov, ktoré sú SMART. Odporúča sa vytýčiť si od 15 do

30 cieľov, odporúčaných je maximálne 25 strategických cieľov – pre každú z perspektív po 4 až 5 špecifických cieľov. Pri našich výskumných prácach a pri implementácii tejto metódy do praxe firiem sme zistili, že podniky si stanovujú v rámci jednotlivých perspektív najmä nasledujúce strategické ciele:

A. Finančná perspektíva

- udržanie požadovanej hodnoty EVA,
- rast s podporou internetového obchodu a partnerov,
- zníženie viazanosti finančných prostriedkov,
- zníženie rizika z nezaplatenia.

B. Zákaznícka perspektíva

- vybudovanie image a vnímanie kvality,
- väčšia viazanosť zákazníkov pri kúpe,
- selektívne otváranie nových trhov,
- podpora internetového predaja.

C. Perspektíva interných podnikových procesov

- zlepšenie predajných služieb pre zákazníkov,
- mať v cieľových teritóriách kvalitnú predajnú sieť,
- dôslednejšia unifikácia v spoločnom predaji,
- kvalitný nepreťažený servis.

D. Perspektíva rastu a učenia

- zvýšenie know-how,
- zaťaženie zákazníkov na vývoji nových produktov,
- nápady rýchle zrealizovať na trhu,
- zvýšenie motivácie a flexibility zamestnancov.

Vzor plánovacej tabuľky pre Balanced Scorecard môže vyzerat' nasledovne - tabuľka 3.7.

Tabuľka 3.7 Plánovacia tabuľka BSC

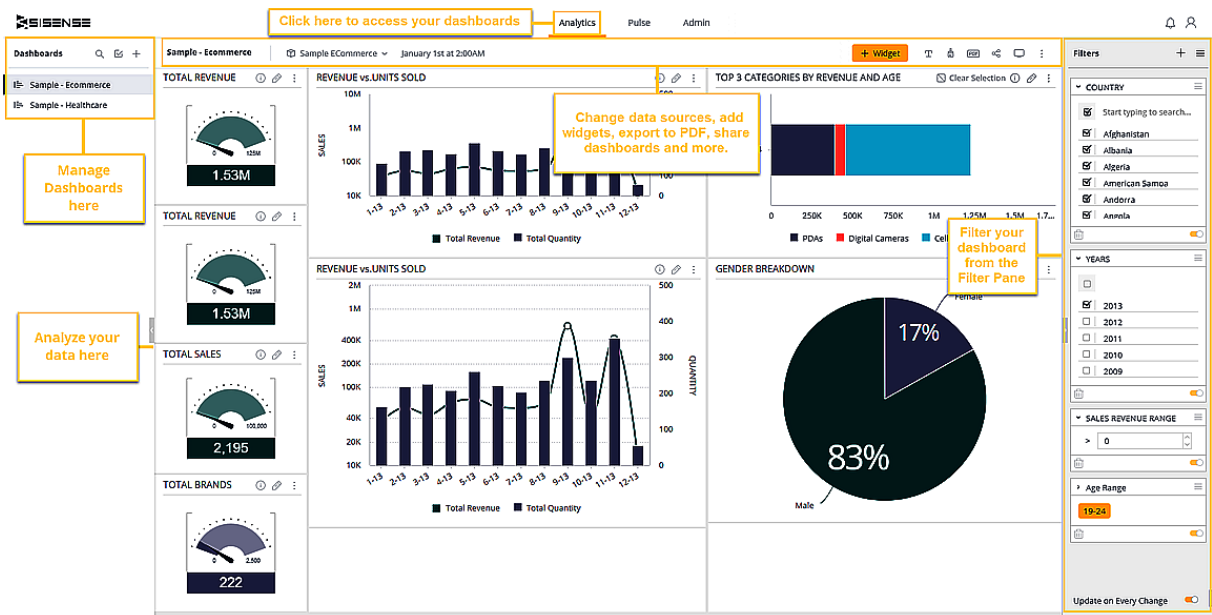
Strategický cieľ	Ukazovatele	Hodnoty cieľov	Projekty
Rast hodnoty spoločnosti	EVA	> 0	Finančný plán - DFCF
	ROE	> 7%	Projekt fin. ukazovateľov
	EBIT	min. 3 %	Projekt fin. ukazovateľov
	Likvidita celková	nad 1,5	Projekt fin. ukazovateľov
Zvyšovanie konkurencieschopnosti produktov	Trhový podiel	o 3 %	Dlhodobý marketingový plán
	Spokojnosť zákazníka	o 5%	Komunikačný plán
	Rentabilita zákazníka	min. 10 %	Úprava inf. systému
	Kredit pohľadávok zákazníka	„ = „	Bonitný systém
Zvýšenie kvality	Inovácie produktov	5	Inovačný plán
Zvýšenie produktivity	Chybovosť	0,1 %	Nápravné opatrenia
	Fakturovateľnosť	20%	Obchodný plán
	Produktivita	1,5	Finančný plán
Stabilizácia a kvalita personálu	Fluktuácia	1%	Personálny plán
	Podiel nákl. na vzdel. / ON	5%	Plán odborného rastu
	Dĺžka prac. pomeru	5 rokov	Personálny plán
	Rast platov	5%	Personálny plán

(Zdroj: vlastné spracovanie)

System plánovania a riadenia výkonnosti BSC je jedným z najmodernejších systémov a dá sa využiť veľmi efektívne vo všetkých odvetviach aj verejnej správe. Je však pomerne málo

aplikovaný a manažment a manažéri pracujúci v tejto oblasti by ho mali implementovať vo väčšej miere. Má svoje opodstatnenie v modernom manažmente a bez jeho digitalizácie nedosahuje požadované výsledky. Je veľmi úzko prepojený na kľúčové ukazovatele výkonnosti a prezentuje svoje výsledky najčastejšie v digitálnej podobe. V modernejších systémoch je už priamo prepojený aj na strategicky riadené účtovníctvo a vyhodnocovanie výsledkov.

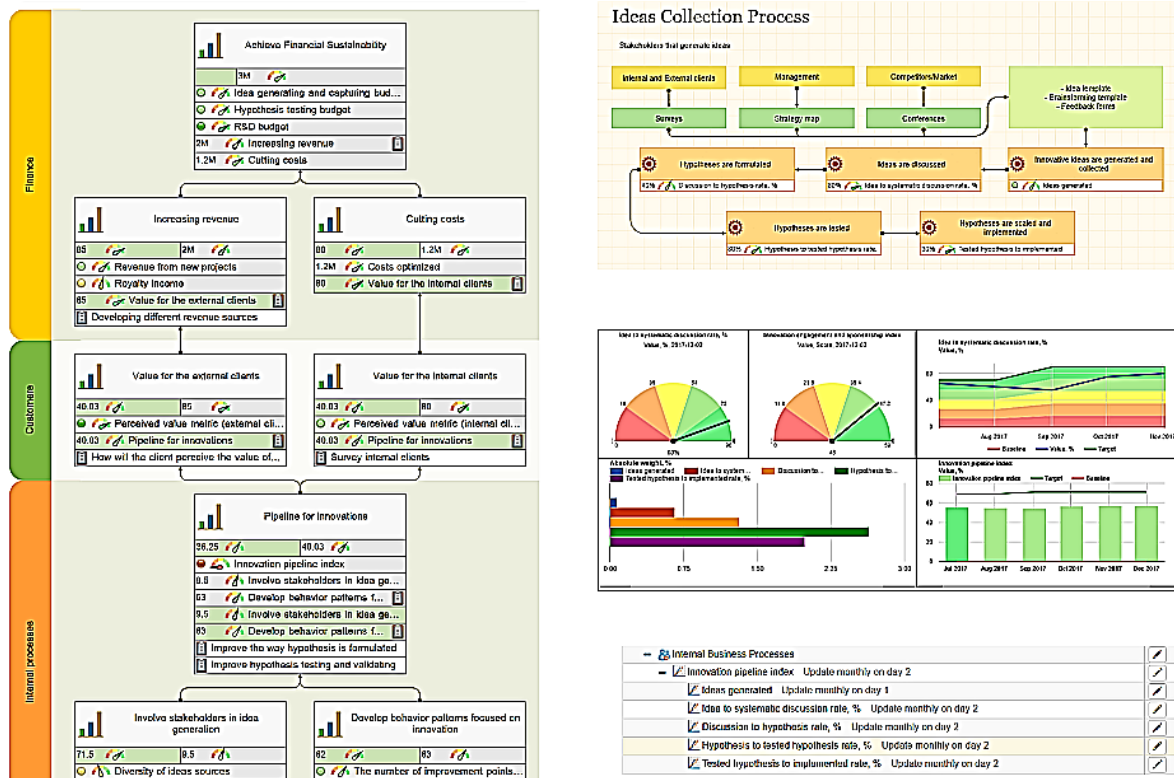
Systém Balanced Scorecard možno považovať v súčasnosti za najrozšírenejší systém pre riadenia výkonnosti podniku. Metodika riadenia výkonnosti organizácie bola spracovaná autormi Kaplan a Norton (2007). Digitálne technológie tú metodiku riadenia výkonnosti podniku posunuli do roviny vizualizácie a tým vzniklo pre digitálny manažment mnoho vizuálnych prezentácií a riešení tohto systému. Najznámejšie systémy pre plánovanie BSC sú založené na Business Intelligence technológiách, napr. od firmy SAP. Ku špičkám v tejto oblasti patrí BI xCelzius. Z ďalších aplikačných riešení možno spomenúť produkty Sisense, Corporater, ClearPoint Strategy, QuickScore, BSC Designer, Andara, PBLScoreCard, QPR Software, ESM, I-Nexus, PeopleSoft Scorecard. Z českých systémov možno spomenúť systém Stratég (Fotr a kol.), zo slovenských je to zasa EIS (Gallo). Na obrázku 3.5



Obrázok 3.5 Dashboard z vizualizácie výsledkov programu Sisense

(Zdroj: Gallo, 2009)

Podobne zameraný program pre vizualizáciu výsledkov je hodnotenia výkonnosti firmy je aj program BSC Designer. Umožňuje naplánovať až 25 KPI pre inovatívne vyvážené skóre. Ukážka vizualizácia dát je uvedená na obrázku 3.6.



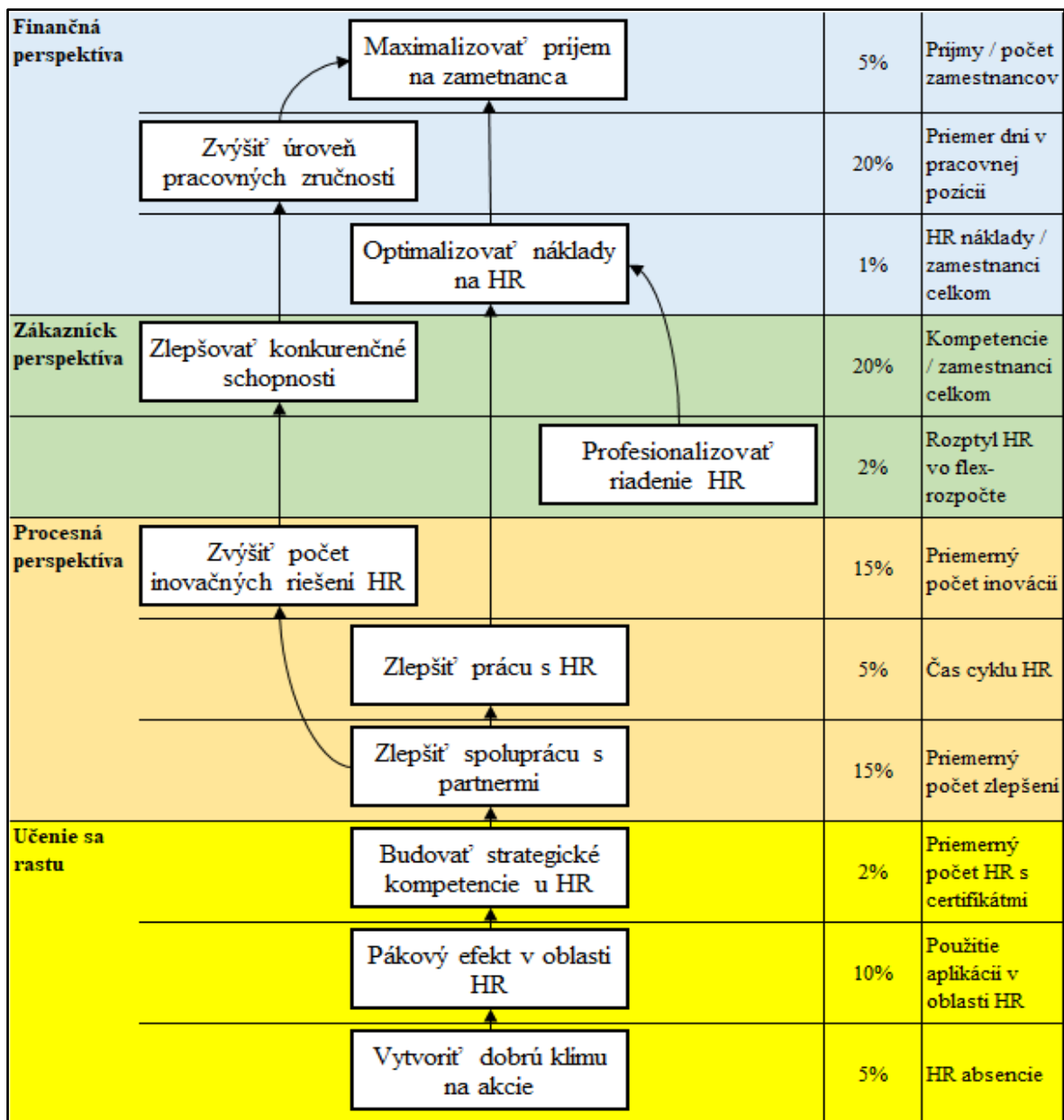
Obrázok 3.6 Vizualizácia výsledkov s pomocou BSC Designer

(Zdroj: <https://bscdesigner.com/innovation-kpis.htm#change-management>)

System plánovania založený na HR Scorecard

Medzi moderné nástroje plánovania možno zaradiť aj metódu HR Scorecard, ktorý vychádza z filozofie strategického riadenia Balanced Scorecard. Tento základný model rozdeľuje strategické ciele a strategické meranie úspechu do štyroch perspektív a to perspektívy učenia sa a rastu, perspektívy interných procesov, zákazníckej perspektívy a finančnej perspektívy. Na ich základe je možné zostaviť celú koncepciu plánovania a hodnotenie výkonnosti.

Základom pre zostavenie HR Scorecard je vytvorenie strategickkej mapy medzi cieľmi v jednotlivých dimenziách – obr. 3.7. Tieto prepojenia majú byť garanciou toho, že všetky útvary spoločnosti sa zamerajú najmä na tie aktivity, ktoré prispievajú k dosiahnutiu stanovených cieľov. Zostaví sa strategická mapa cieľov na základe príčinných súvislostí, podobne ako to bolo v BSC. Napríklad pre perspektívu učenia sa a rastu môžeme v podniku stanoviť tri ciele a to budovať strategické kompetencie a tým zvýšiť počet kľúčových zamestnancov, zaviesť pákový efekt s využitím moderných aplikácií v práci s HR a vytvoriť dobrú klímu na akcie (projekty). Príklad tabuľky kvalitatívnych ukazovateľov cieľov HR je uvedený v tabuľke 3.8.



Obrázok 3.7 Systém stanovovania cieľov postavený na HR Scorecard

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry)

Ulrichet al (2001) vo svojej knihe opisuje model HR Scorecard takto, ten zahŕňa:

1. **Definície stratégie organizácie.** Manažéri ľudských zdrojov by sa mali zamerať na implementáciu stratégie organizácie.. Ak sa strategické ciele nevyvíjajú s ohľadom na implementačné detaily, tak majú tendenciu byť príliš všeobecné a abstraktné. Tieto ciele potom často vedú k tomu, že sa menia zamestnanci v spoločnosti. Dôležitá úloha manažérov ale je, aby sa určili také ciele, aby zamestnanci pochopili aká je ich úloha v spoločnosti.

Tabuľka 3.8 Kvalitatívne ukazovatele cieľov HR

UKAZOVATEĽ	VZOREC	MJ	2017	2018	2018 PLÁN	2019 SKUT	CIEĽ 2022
Výnosový faktor	výnosy / počet pracovníkov	€	100 500	85 000	82 000	89 000	95 000
Nákladový faktor	prevádzkové náklady / počet pracovníkov	€	96 000	81 000	79 000	85 000	92 000
Ziskový faktor	prevádzkový zisk / počet pracovníkov	€	5 555	1 800	3 500	3 200	4 300
EBITDA	EBITDA / počet pracovníkov	€	14 500	10 200	8 500	11 000	12 500
Pridaná hodnota HR kapitálu (HCVA)	(prevádzkové výnosy - (prevádzkové náklady - náklady práce)) / počet pracovníkov	€	22 850	16 500	17 000	18 000	19 500
Návratnosť investícií vložených do HR (HCROI)	(prevádzkové výnosy - (prevádzkové náklady - náklady práce)) / náklady práce	€	1,3	1,1	1,3	1,2	1,5

(Zdroj: vlastné spracovanie)

2. **Vytvorenie strategickej mapy (modelu HR Scorecard).** Prvý krok iba definuje stratégiu, ale druhú už vytvára samotný proces stratégie. Tento krok je tvorení pomocou Balanced Scorecard. Ide podstate o diagramy, ktoré zobrazujú odkazy v hodnotovom reťazci. Ukazuje ako integrujú rôzne komponenty v rôznych vrstvách. Nasledujúce body boli identifikované ako kľúčové, ktoré treba položiť počas procesu tvorby mapy stratégie:

- Identifikácia kritických strategických cieľov.
- Identifikovať, ako zvýšiť výkon pre dosiahnutie týchto cieľov.
- Identifikovať prekážky, ktoré nám môžu stať pri dosiahnutí cieľa.
- Motivovať zamestnancov aby dosahovali určené ciele spoločnosti.
- Identifikovať možné nedostatky zamestnancov.
- Nakoniec vedieť čo sa môže zmeniť a čo sa už nebude dať meniť.

Metóda HR Scorecard je veľmi vhodná pre plánovanie a prácu s ľudskými zdrojmi v digitálnej dobe. V súčasnosti sa už využíva objektové plánovanie v digitálnej podobe. Digitalizácia výstupov do formy rôznych reportov veľmi dobre podporuje efektívne používanie týchto metód pre potreby moderného riadenia. Táto metóda je však menej známa a menej

používaná zo strany manažérov. Kľúčové ukazovatele výkonnosti a ich digitalizácia podporuje ich rozvoj. Jej využitie v oblasti plánovania v digitálnej dobe je nesporné.

Systém plánovania pomocou X-matrix

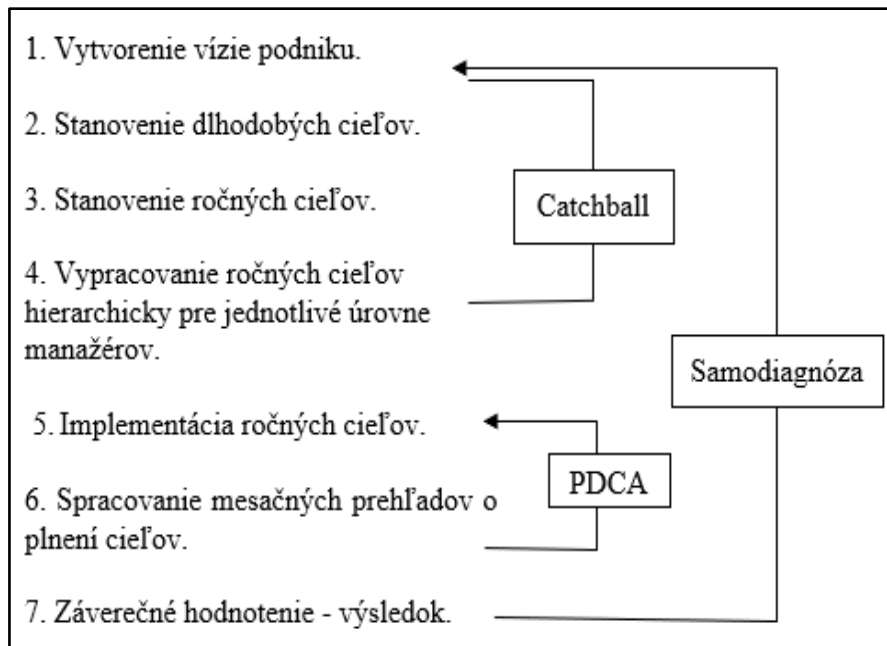
Medzi moderné metódy riadenia podľa cieľov a zároveň aj efektívneho plánovania v digitálnej dobe možno zaradiť metódu Hoshin Kanri X-matrix. Jej prínos pre efektívne plánovanie a hodnotenie výkonnosti je zrejmý a začína sa využívať ako moderný nástroj pre plánovanie a riadenie výkonnosti organizácie a zamestnancov. Ako je znázornené na obrázku č. 3.6 X-matrix plánovanie nie je len prístupom zhora nadol. Má v sebe zakomponovaný ja mechanizmus zlepšovania, ktorý je kľúčovým prvkom k tomu, aby metóda bola úspešná. Sú to predovšetkým nástroje Catchball a nástroj pre zvyšovanie kvality zlepšovaním sa PDCA.

Podstata tejto metódy je v tom, že sa musí vykonať rozpis prísne zhora nadol. Zároveň si je treba uvedomiť, že proces tvorby cieľov je spoločné úsilie medzi manažérom a jeho podriadeným. Obidvaja sa musia vzájomne dohodnúť na optimálnom súbore cieľov ktoré naplnia požadovanú stratégiu a dlhodobú víziu. Aby manažment mohol riadiť ľudí v smere naplnenia stanovených cieľov, musí najskôr zbierať pripomienky a odstraňovať rôzne pomerne nákladné chyby tak, aby boli ciele optimálne. Preto musí diskutovať s ľuďmi, ktorí budú na nich aktívne pracovať a premyslieť všetky detaily oveľa dôkladnejšie ako pri klasickom plánovaní. To je **podstata Catchball** - byť dobre oboznámený, mať realistické a odsúhlasené ciele. Je to dôležité, pretože umožňuje zodpovednosť za plnenie cieľov a zvyšuje motiváciu, čím vytvára spätnú väzbu a zlepšuje proces realizácie.

X Metrix alebo Hoshin Kanri metódu možno zhrnúť do **siedmich základných krokov** procesu plánovania:

1. Vytvorenie vízie podniku.
2. Stanovenie dlhodobých cieľov.
3. Stanovenie ročných cieľov.
4. Vypracovanie ročných cieľov hierarchicky pre jednotlivé úrovne manažérov.
5. Implementácia ročných cieľov.
6. Spracovanie mesačných prehľadov o plnení cieľov.
7. Záverečné hodnotenie - výsledok.

Ako je v procese plánovania zakomponovaný cyklus Catchball, PDCA a samodiagnóza je vidieť z postupnosti krokov plánovania - obrázok 3.8.



Obrázok 3.8 Catchball, PDCA a samodiagnóza v X-matrix
(Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry)

Ad 1) V rámci bodu 1 by malo vedenie dať odpoveď na otázku “**Prečo podnik existuje a aké má poslanie?**”.

Ad 2) **Pre stanovenie základných dlhodobých cieľov sa vytvorí tím**, ktorý definuje hlavné ciele a prehodnotí poslanie podniku. Zamýšľa sa nad otázkami, ako možno dosiahnuť alebo vytvoriť konkurenčnú výhodu pre spoločnosť. Stanovenie hlavných cieľov si vyžaduje úsilie každého manažéra spoločnosti sústrediť sa nie na mesačné, štvrťročné ciele alebo ročné ciele, ale na ciele dlhodobé s víziou na 3-4 roky. V každom z krokov 2 až 4 si je potrebné uvedomiť, že už nepostačuje len jednoduché definovanie cieľov, ale musia byť stanovené aj metriky, hodnoty a zodpovednosti.

Ad 3) **Dlhodobé ciele** sa v tomto kroku následne bližšie **špecifikujú na obdobie jedného roka**.

Ad 4) Vedenie tímu spolu s vrcholovým manažmentom **rozpíše ročné ciele** podniku na jednotlivých **organizačných jednotkách** podľa organizačnej hierarchie riadenia. Ročné ciele sa teda rozpíšu na všetky úrovne organizácie. Tento proces rozpisu cieľov zhora nadol je úlohou každého manažéra a ciele sa musia rozpisovať až na jednotlivých zamestnancov.

ad 5) Na tejto úrovni sa začína tvoriť **skutočný výkon**. N tento rozpis cieľov sú naviazané ďalšie dva kroky.

Metódu X-Matrix možnosť zaradiť medzi jednu z najmodernejších metód plánovania na základe strategických cieľov v digitálnej epoche a modernej informačnej spoločnosti. Stanovuje dlhodobé ciele, ktoré premieňa na ročné ciele, prioritné projekty a odporúčania. Uvedené sú v nej zdroje a vymedzené zodpovednosti.

3.3 Podnikateľský plán

Jednou z dôležitých úloh pri zakladaní alebo rozšírení podniku je vypracovanie podnikateľského plánu. **Podnikateľský plán** je v dnešnej dobe dokument, ktorý definuje podnik slovami, ale i v číslach v digitálnej podobe. Zobrazuje celkovú podnikateľskú aktivitu firmy za určité časové obdobie, na ktoré sa zostavuje. V podniku sa zostavuje jednak ako súčasť normálneho plánovacieho cyklu a to v sumárnej podobe pre potreby vrcholového manažmentu, ako aj detailne podľa jednotlivých vecných oblastí a nižších riadiacich úrovní. Digitalizácia jeho tvorby a najmä výsledkov v prepojení na systémy EIS je v dnešnej dobe už možná a pre potreby moderného riadenia aj nevyhnutná. Týmto spôsobom sa stáva integrálnou súčasťou podniku a jeho možno využívať priamo v rozvoji podniku a jeho podnikateľských aktivít.

Podnikateľský plán odráža jednak podnikové stratégie dotiahnuté do konkrétnych taktík časového obdobia, ako aj prognózy vývoja všeobecných ekonomických podmienok v odvetví, ako aj konkurenčných úvah. Vo svojej podstate je podnikateľský plán zosumarizovaním taktických stratégií a ich vzájomným zosúladením vo všetkých funkčných oblastiach: financie, výroba, marketing, výskum a vývoj, investičné projekty. **Kapitoly podnikateľského plánu** sú uvedené v tabuľke 3.10.

Tabuľka 3.10 Kapitoly podnikateľského plánu

<p>1. Podnik</p>	<ul style="list-style-type: none"> • názov a adresa, • druh podniku: a.s., v.o.s., s.r.o., atď. • popis podniku a predmet jeho činnosti, • dátum skutočného alebo navrhovaného začiatku činnosti, • podnikateľský cieľ, • štruktúra kapitálu.
<p>2. Vedúci pracovníci</p>	<ul style="list-style-type: none"> • mená, vek, kvalifikácia, • funkcie, ktoré zastávajú alebo budú zastávať, • dátum ich vstupu do podniku, • ich platy, • počet zamestnancov vrátane členov správnej rady alebo partnerov.

3. Prevádzka	Podrobné údaje o prevádzke podniku: hodnota, zadlženosť, rozmery, zodpovednosť za opravy, vhodnosť pre ďalšie použitie a podmienky prenájmu.
4. Strojné zariadenie a vybavenie, mechanizácia, doprava	Tu sa uvádzajú všetky informácie o potrebnom strojnom vybavení, o životnosti, pôžičkách.
5. Výrobky, služby a trh	<ul style="list-style-type: none"> • výrobok alebo služba, ich podrobný popis, • podrobnosti o trhu, jeho veľkosť a možnosti, • hlavní konkurenti a ich dnešný podiel na trhu, • percentuálny podiel na trhu, ktorý chce podnik získať, • obrat, ktorý chce podnik dosiahnuť v prvom roku podnikania, • objem odbytu pre vyrovnanie nákladov, • zdôvodnenie dosažiteľnosti uvedeného obratu, • bol výrobok vyskúšaný na trhu, • metódy marketingu prípadne odbytu, aj s ich nákladovosťou, • dodávatelia, kto sú dodávatelia, • výroba, stručný popis výrobných metód.
6. Materiálové záruky	<ul style="list-style-type: none"> • podrobný popis podniku a jeho ocenenie, • popis osobného majetku a jeho ocenenie.
7. Finančné požiadavky a finančný plán	<ul style="list-style-type: none"> • požadované čiastky a ich zamýšľané použitie, • celkové náklady zámeru, • spôsob pokrytia týchto nákladov, • požiadavky na banku, • možnosti prekročenia stavu na účte, • pôžička a jej podmienky, • ďalšie požiadavky, • celkové požiadavky na banku, • celkový súčet.
9. Zdroje financovania	<ul style="list-style-type: none"> • vlastný kapitál, • cudzie zdroje.
Prílohy	

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Finančný plán

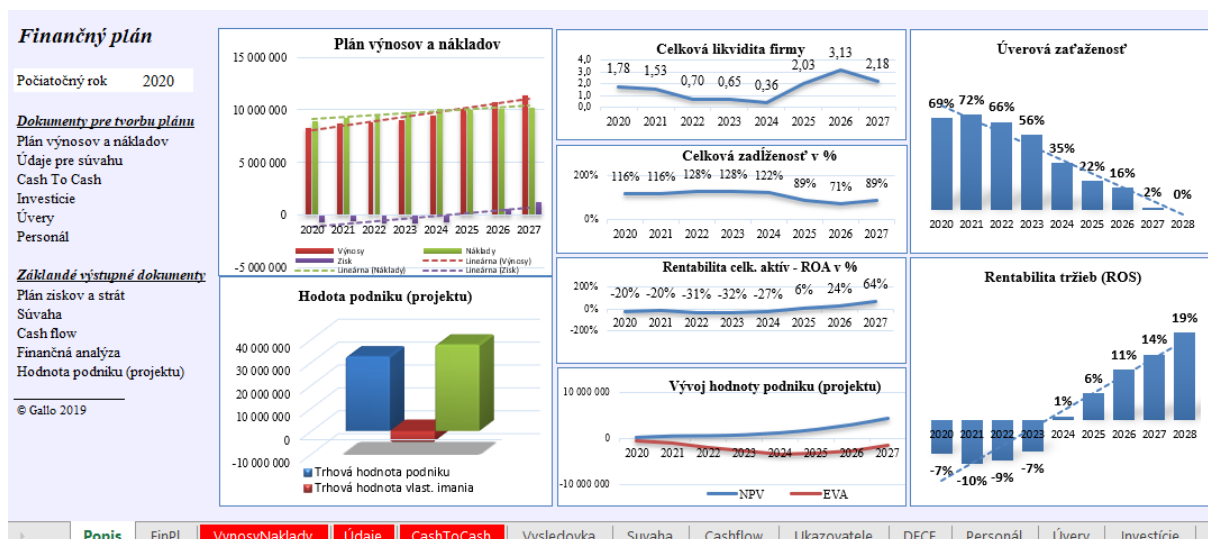
Finančnému plánu, ktorý je neoddeliteľnou súčasťou podnikateľského plánu, finančníci často hovoria **plán likvidity alebo prognóza príjmov a výdavkov**. Finančný plán vyjadruje **v číslach** to, čo podnikateľský plán vyjadruje slovami. Je to prognóza príjmov a výdavkov na

najbližších 12 mesiacov alebo na dlhšie obdobie. Obyčajne sa ako plánovacie obdobie uvádza 4-5 rokov, alebo dĺžka životnosti investície, ak je s ňou spojený.

Jednou z hlavných príčin krachu podniku je podcenenie finančného plánu, pretože podrobné sledovanie finančných tokov umožní odhaliť eventuality nedostatok finančných prostriedkov včas. Zvlášť dôležité u finančného plánu je nepodceniť režijné náklady, ktoré sú často väčšie než si myslíme (režijné náklady - nájomné, miestne poplatky, mzdy a platy, poistenie, vytápanie, osvetlenie, atď.). Ďalšou príčinou neúspechu je precenenie výšky odbytu, keď podnik nepamätá na možné sezónne výkyvy.

Samozrejme, že v prípade rozsiahlejšieho podnikateľského plánovania je potrebné rozpracovať vyššie uvedený finančný plán do jednotlivých čiastkových plánov, ktorými sú predovšetkým: plán likvidity - cash flow, plán tržieb, plán výdajov na materiál a energiu, plán výdajov na tovar, plán investícií, plán dotácií, odpisový plán, úverový plán, atď. Jeho súčasťou by mal byť aj plán zisku a strát a plánovaná bilancia.

Celý proces finančného plánovania je možné digitalizovať a výsledky interpretovať v rámci digitálneho manažmentu. Táto oblasť je však jedna z najmenej prepracovaných na možnosti digitalizácie výsledkov a kvalitnejšie aplikačné digitálne výstupy s interaktívnym modelovaním v podstate neexistujú ani na Slovensku ani vo svete. Z takých používanějších produktov v digitálnej podobe možno spomenúť aplikačný softvér Cash Flow Management. Asi najrozšírenejší pre oblasť finančného plánovania je produkt MS Office Excel, ktorý umožňuje tvorivo aplikovať metodiku finančného plánovania do digitálnej interpretácie výsledkov. V tejto oblasti existuje asi najkomplexnejší produkt pre finančné plánovanie FP-plan od firmy Dominanta, ktorý je našim vlastným know-how s digitálnou podporou výsledkov. Tento produkt je súčasťou softvérového najkomplexnejšieho balíka Controllingu postaveného a digitalizovaného na platforme MS Office Excel pod značkou EIS, vie však fungovať aj samostatne. Digitálny výstup z finančného plánovania v digitálnej podobe je uvedený na obrázku 3.15.



Obrázok 3.15 Digitalizovaný výstup z finančného plánu systému EIS

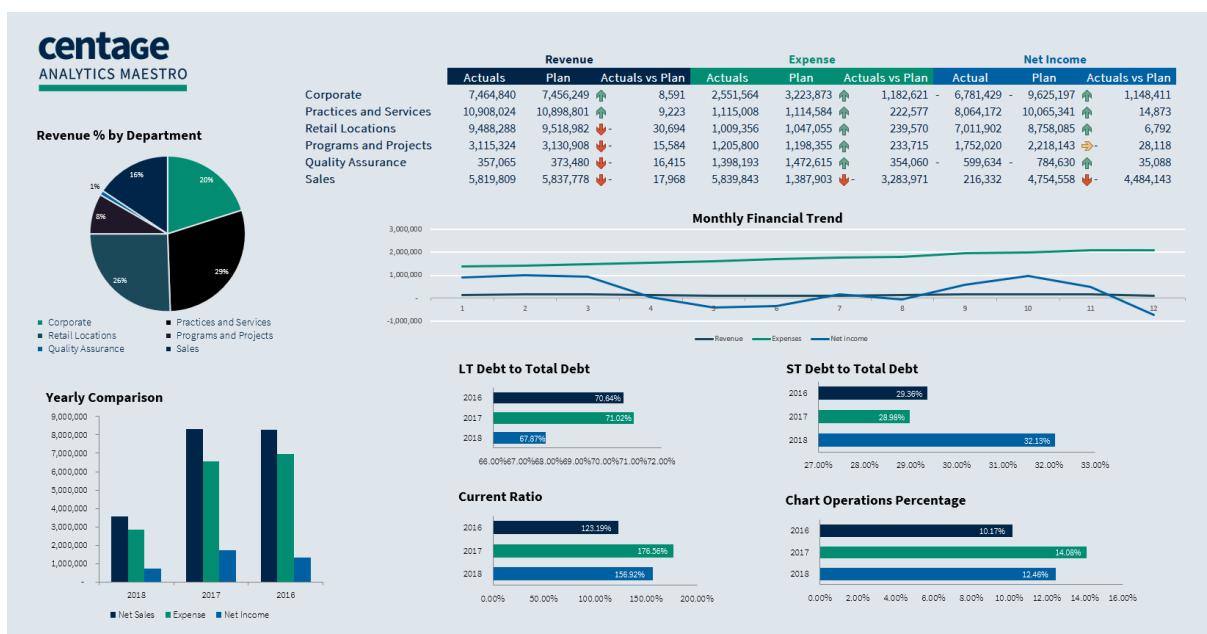
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Digitalizácia výstupov finančného plánu prehľadne ukazuje manažérom vývoj a prognózu do budúcnosti a aktívne usmerňuje ich rozhodnutia v smere požadovaných strategických cieľov. Finančný plán je vytvorený na základe poznatkov z teórie systémov spolu s modelovaním finančných a marketingových procesov vo firme. Je nevyhnutnou súčasťou digitálneho manažmentu v dnešnej dobe.

Pri tvorbe plánov sú potrebné diskusie, hľadanie riešení, sledovanie názorov iných, nevyhnutné je žiadať od podriadených hlásenia o postupe. Zároveň je nutné oboznamovanie iných so svojimi plánmi a názormi vo forme vo forme digitálnych prezentácií pomocou moderných informačno-komunikačných technológií.

V oblasti rozpočtovníctva a tvorby rozpočtov je najrozšírenejší nástroj v podnikovej aj mimo podnikovej sféry program MS Office Excel. No ešte existuje celý rad aplikačného softvéru, ktorý pomáhajú v tvorbe rozpočtov a finančných plánov. Obyčajné sú integrované do samotného manažérskeho systému, ako SAP, QI a pod. Existuje ale aj celý rad samostatných aplikácií. Princíp ich fungovania a vizualizácie výsledkov je podobný. Ako príklad uvádzame plánovací softvér CENTAGE (<https://www.centage.com/budgeting/>), ktorý napomáha pri tvorbe flexibilného rozpočtu. CFO (finanční manažéri) majú za úlohu definovať finančné ukazovatele, ako hnacie sily rastu a zavádzajú iniciatívy, aby sa celá spoločnosť zamerala na tieto ukazovatele. Inteligentné plánovanie spája podnikové ciele s operačnými činnosťami, potom sleduje výkonnosť a pokrok, takže v prípade potreby môžete smerovať správne. Manažéri potom vytvárajú a monitorujú plány a prispôbujú ich faktorom, ako sú sezónne

trendy. Tak vznikajú realistické finančné prognózy. Identifikujte vnútorné a vonkajšie faktory, ktoré ovplyvňujú tvorbu plánu. Vypracujte viacero scenárov plánovania a scenárov typu „Čo ak?“, aby sa vyhlo príležitostným stresom. Výsledky sa vyhodnotia, príp. sa korigujú vzniknuté odchýlky od stanovených cieľov – obr. 3.22.



Obrázok č. 3.22 Digitalizácia plánovania pomocou aplikačného softvéru CENTAGE

(Zdroj: <https://www.centage.com/budgeting/>)

Zhrnutie 3. kapitoly

Plánovanie možno považovať za najdôležitejšiu funkciu riadenia. V modernom manažmente má nezastupiteľnú úlohu. Digitálne technológie túto funkciu manažmentu ovplyvnili a modifikovali do modernejších foriem plánovania s podporou digitálnych technológií. Plánovanie možno chápať v užšom a širšom slova zmysle. V užšom v slova zmysle je to predovšetkým plánovanie vlastnej práce, v širšom slova zmysle sa rozumie obyčajne podnikové plánovanie. No ani najlepšie zostavené plány neumožnia dobré výsledky, ak nie sú definované správne strategické ciele a dobre postavená vízia organizácie. V oblasti plánovania tu možno využiť moderné metódy ako je Balanced Scorecard, HR Scorecard alebo X-Matrix. Najznámejší systém plánovania je systém MBO - riadenie podľa cieľov. Všetky techniky plánovania využívajú digitálne spracovanie zdrojových údajov a výstupy v digitálnej podobe.

Okrem strategických plánov dôležitú úlohu v riadení organizácií zohrávajú i operatívne plány. Tieto sa rozpisujú ďalej na nižšie organizačné jednotky a čiastkové plány týchto

organizačný jednotiek najbežnejšie. Najznámejšie z nich sú rozpočet podniku a rozpočty stredísk. Aj v procese tvorby rozpočtov má digitálna technológia nezastupiteľné miesto.

Do plánovania radíme aj proces rozhodovania, pretože zostavenie kvalitných plánov je založené na správnych a cieľavedomých rozhodnutiach. K tomu manažéri ale potrebujú dostatok informácií a nástroje pre tvorbu plánov a potrebné digitálne zručnosti. Z toho dôvodu v dnešnom období veľmi rozšíreným prostriedkom na plánovanie sú moderné informačno-komunikačné technológie buď vo forme počítačových programov, alebo programov pre smartfóny. Najrozšírenejším a v podstate aj najlepším plánovacích nástrojov je program Excel.

Otázky k zamysleniu

1. Čo rozumiete pod systémom MBO v spojení s digitálnymi technológiami?
2. Vysvetlite proces manažérskeho plánovania v digitálnom manažmente?
3. Aké prínosy vidíte v systéme Balanced Scorecard a jeho digitalizácii?
4. Čím sa odlišuje plánovanie Balanced Scorecard od HR Scorecard?
5. Ako prebieha plánovanie pomocou X-Matrix a digitálnych technológií?
6. Musí každý manažér ovládať tvorbu rozpočtov a čo je ich podstatou?
7. Akú úlohu hrajú informácie v procese plánovania s podporou digitálnej technológie?
8. Je možné stanoviť stratégie s pomocou digitálnej techniky?
9. Ako je možné použiť digitálne technológie pri tvorbe podnikateľského plánu.

4 Organizovanie v digitálnom manažmente

Cieľ kapitoly:

Kapitola sa zaoberá druhou funkciou manažmentu - organizovanie. Zameraná je na preskúmanie pojmov organizovanie, organizačná štruktúra, organizačná kultúra v súvislosti s procesmi digitalizácie pre potreby riadenia. Bližšie objasňuje pojem organizovanie, princípy organizovania a tvorbu organizačných štruktúr z rôznych hľadísk. Vysvetľuje podstatu zoskupovanie činností a aktivít a systém vytvárania pracovných funkcií na princípe del'by práce a využitie digitálnych technológií v tomto procese. Skúma rozpätie riadenia a určovanie počtu podriadených pracovníkov na jedného vedúceho. Skúma organizačnú kultúru a jej vplyv na úspech podniku z pohľadu digitálnej doby.

Kľúčové slová: organizovanie, organizačná štruktúra, organizačná jednotka, organizačná kultúra, del'ba práce, rozpätie riadenia, digitálny manažment

4.1 Pojem organizovanie a organizačná štruktúra

Potreba štrukturalizácie bola daná del'bou práce a obmedzenou duševnou a fyzickou kapacitou človeka. V minulosti, keď si remeselník zabezpečil všetko sám (materiál, výrobu, predaj výrobku), organizačné štruktúry neboli potrebné. To však už neplatilo pre priemyselnú výrobu, kde del'ba práce bola nevyhnutná. Vplyvom rozvoja IKT však dochádza znova k zmenám v tejto funkcii riadenia a do popredia sa dostávajú sieťové organizačné formy im podobné štruktúry usporiadania činností. Taktiež sa viac presadzuje organizácia na princípe procesného riadenia.

H. Fayol označil organizovanie, po plánovaní, ako druhú veľmi dôležitú funkciu riadenia v sekvenčnom modeli riadenia: plánovanie - organizovanie - prikazovanie - koordinácia - kontrola. Manažment chápe organizovanie ako vymedzenie, stanovenie a zaistenie činností a vzájomných vzťahov ľudí pri plnení určitých zámerov, úloh či cieľov. Vymedzuje právomoc a zodpovednosť za splnenie určitej činnosti. Formou zabezpečovania úloh organizovania sú organizačné štruktúry (Vodáček, Vodáčková, 1991).

Obsahové zameranie organizovania charakterizoval **E. Dale** systémom **OSCAR** (Vodáček, Vodáčková, 1991). Ide o požiadavky, ktoré má proces organizovania zabezpečiť a to:

- ciele (Objectives)
- špecializácia (Specialization)
- koordinácia (Coordination)
- právomoc (Authority)
- zodpovednosť (Responsibility).

Organizovanie je teda ucelený, harmonický celok čiastkových procesov. Predpokladá zároveň i realizáciu priebežných manažérskych funkcií, podobne ako plánovanie (rozbor, rozhodovanie, koordináciu).

Organizačné štruktúry a ich klasifikácia

" Organizačné štruktúry sú najstaršou a najpodrobnejšie preštudovanou oblasťou manažmentu " / P.F.Drucker/.

Organizačná štruktúra v systémovom poňatí je chápaná ako súbor prvkov (útvarov, pracovísk) a väzieb (vzťahov) medzi nimi. Štruktúrne jednotky je možné podľa miery agregácie zhrnúť do jednotiek ako napr. závodov, ústavov, odborov, firiem, ich úsekov, oddelení, atď. Vznikajú tým viac-stupňové a viac-úrovňové organizačné usporiadania. Organizačné štruktúry zabezpečujú tak diferenciaciu a del'bu práce pri zabezpečovaní okruhu činností, ako aj integráciu formou celistvosti riadenia a informačných väzieb (Gallo, Horváthová, 1996).

Ak pristúpime k členeniu organizačných jednotiek, tak ich možno rozčleniť nasledovne: podnik - divízia - závod - prevádzka - dielňa - pracovisko. Ak pokračujeme v tomto delení nižšie môžeme to rozdeliť v zmysle procesného riadenia na proces - aktivita - činnosť. Ak sa pozrieme na členenie z pohľadu normovania, môžeme pokračovať ďalej ako operácia - úsek - úkon - pohyb. Pohyby môžeme v podstate definovať ako najnižšie jednotky pracovnej činnosti. Ak by sme skúmali členenie od podniku smerom vyššie mohlo by byť zoskupovanie nasledovné: podnik - holding - nadnárodné zoskupenia podnikov (koncern, syndikát, trust, kartel) - korporácie (multinacionálne, transnacionálne a nadnárodné spoločnosti), atď.

Štruktúrnou jednotkou pritom rozumieme určitý prvok uvažovanej štruktúry, ktorý je väzbami horizontálnymi a vertikálnymi prepojený s ostatnými štruktúrnymi jednotkami. V amerických firmách sa za základný štruktúrny prvok považuje **ziskové centrum** (profit-centrum), v našom ponímaní **hospodárske stredisko**.

Klasifikácia organizačných štruktúr nie je dosiaľ jednotná. Medzi základné charakteristiky klasifikácie organizačných štruktúr v súčasnosti patria:

- združovanie činností, ktoré tvoria hlavnú obsahovú náplň štruktúrnych jednotiek,
- uplatňovanie rozhodovacej právomoci medzi štruktúrnymi jednotkami,
- miera centralizácie, resp. decentralizácie rozhodovacej právomoci, štruktúrnych jednotiek pri ich zaradení do hierarchie nadriadenosti a podriadenosti,
- členitosť resp. počet podriadených štruktúrnych jednotiek vo vzťahu k nadriadenej štruktúrnej jednotke, (riadiace rozpätie, "span of control"),
- časové trvanie, tzn. či daná štruktúra je dočasná alebo relatívne stabilná.

Podľa združovania činností sa organizačné štruktúry delia na:

- funkcionálne,
- výrobné,
- procesné,
- ostatné účelové (podľa odberateľov, teritoriálneho určenia produkcie, projektov a pod.).

Funkcionálna štruktúra preferuje funkčnú špecializáciu útvarov. Združuje rovnaké činnosti do jedného organizačného celku (úseku, odboru, oddelenia), diferencuje sa podľa obsahovej špecializácie prevádzanej činnosti (napr. na riadenie výroby, marketing, výskum, vývoj, investície).

Výrobná štruktúra dáva prednosť výrobkovej špecializácii. Snaží sa združovať rozmanité riadiace činnosti do jednej štruktúrnej jednotky, ktorá zodpovedá za jeden typ výrobku.

Ostatné účelové štruktúry sa združujú napr. podľa odberateľov, dodávateľov, teritoriálneho určenia produkcie (predaja), teritoriálneho hľadiska dodávateľov, ucelených procesov, projektov alebo rozdielnosti technologických procesov.

Podľa **charakteristiky uplatňovania rozhodovacej právomoci** medzi štruktúrnymi jednotkami rozlišujeme štruktúry líniové, štábne a kombinované:

- **Líniové štruktúry** sa spravidla charakterizujú ako štruktúry s priamou rozhodovacou právomocou.
- **Štábne štruktúry** využívajú štábne útvary, ktoré plnia predovšetkým poradenskú funkciu pre zabezpečenie kvalifikovaného rozhodovania štruktúrnych jednotiek s líniovou právomocou.
- **Líniovo-štábne štruktúry** sú jednou z foriem kombinovaných štruktúr, zlučujúcich v určitej proporcii štábne a líniové funkcie.

- **Cieľovo-programové štruktúry** (ďalšia forma kombinovaných štruktúr) zdôrazňujú akúsi formu dvojitej podriadenosti. Typickým predstaviteľom týchto štruktúr je **maticová štruktúra**.

Podľa **miery centralizácie resp. decentralizácie** poznáme organizačné štruktúry: centralizované, decentralizované. Toto doplnkové kritérium klasifikácie organizačných štruktúr sa považuje za veľmi problematické, keďže aj útvary rovnakej úrovne riadenia môžu mať rôznu rozhodovaciu právomoc. V súčasnej dobe je miera centralizácie (decentralizácie) riadenia modifikovaná vplyvom výpočtovej techniky, IKT a digitálnymi technológiami. Inak má veľký vplyv na zvolenie miery centralizácie resp. decentralizácie profesijný a kvalifikačný profil vedúcich pracovníkov a ich osobné vlastnosti. Digitalizácia v oblasti organizačných štruktúr skôr podporuje decentralizáciu, pretože umožňuje sa kdekoľvek pripojiť na sieť (internet) a mnohé veci riešiť rýchlo a pružne.

Podľa **členitosti, resp. počtu podriadených štruktúrnych jednotiek** vo vzťahu k nadriadenej štruktúrnej jednotke, rozlišujeme štruktúry ploché a strmé.

- **Ploché štruktúry** (široké) sú štruktúry so značným rozpätím počtu riadených útvarov a s tendenciou k menšiemu počtu riadiacich úrovní. Pre tieto štruktúry platí väčšie delegovanie právomoci, vyššie nároky na kvalitu práce ľudí a uplatňovanie nepriamych metód riadenia.
- **Strmé štruktúry** (úzke) sú štruktúry s malým počtom riadených útvarov, ale s tendenciou k veľkému počtu riadiacich úrovní. Pre tieto štruktúry je charakteristická neúmerná centralizácia, hierarchickosť riadenia, byrokracia, atď. Na druhej strane umožňujú dobrú kontrolu a bezprostrednú spoluprácu so všetkými podriadenými.

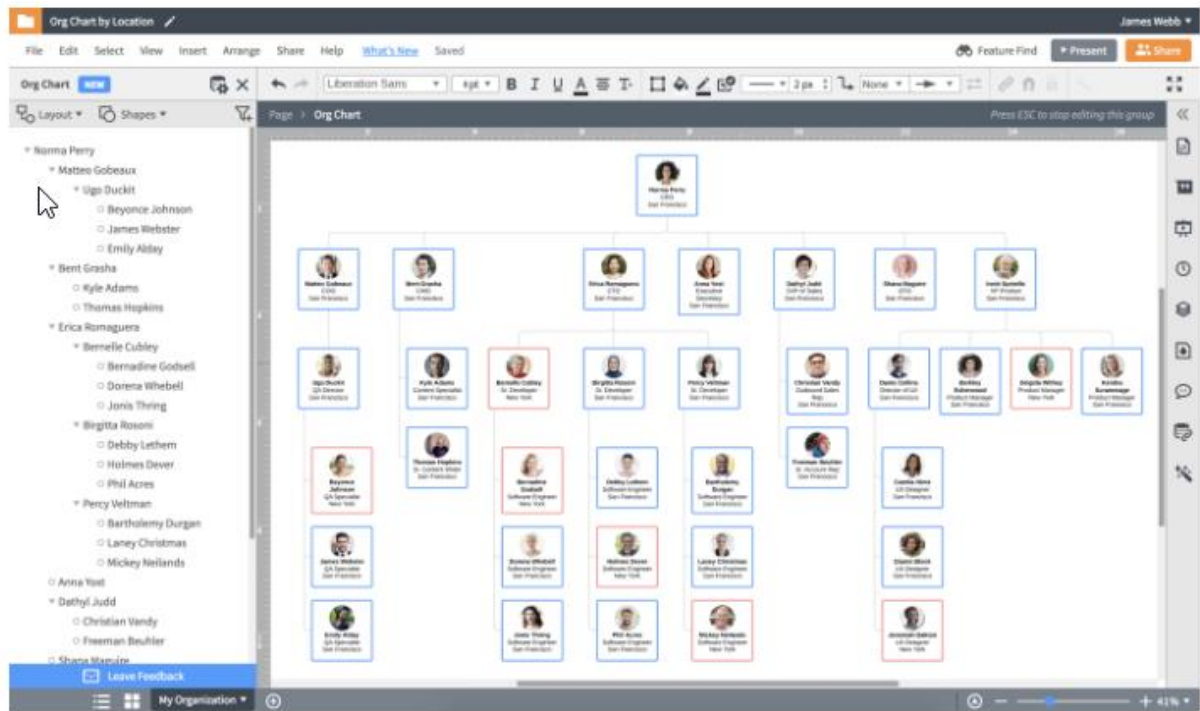
V procese riadenia tvorba a zmeny v organizačných štruktúrach nasledujú až po stanovení cieľov a vytvorení plánov rozvoja, resp. strategických plánov. V súčasnosti organizačné štruktúry sú ovplyvňované IKT, digitálnymi technológiami a rýchlymi zmenami na trhu. Z toho dôvodu sa vyššie spomínané organizačné štruktúry, resp. zoskupovanie činnosti považuje za zastaralé a vyžaduje si reengineering alebo redesign procesov a adaptovať podnik na nové podmienky aj zmenami v organizačných štruktúrach. Tak sa do popredia dostávajú **sieťové štruktúry** s dominantným alebo voľným zoskupením podnikov. Veľkú úlohu v súčasnom období zohrávajú aj veľké nadnárodné spoločnosti s rôznymi prepojeniami. Aké rozdiely sú medzi týmito dvoma organizačnými štruktúrami uvádzame v tabuľke 4.1.

Tabuľka 4.1 Tradičná a procesná organizačná štruktúra

	Tradičná organizácia 90-roky	Znalostná organizácia založená na procesoch
Organizačná štruktúra	Hierarchická	Necentrická, sieťová
	Príkaz - kontrola	Pružná, ľahko zmeniteľná
Vodcovstvo	Vodcom je nadriadený	Vodcom je ktokoľvek
	Vodcovia určujú agendu	Vodcovia vytvárajú prostredie pre úspech
	Vodcovia vyvolávajú zmenu	Vodcovia vytvárajú kapacity pre zmenu
Ľudia a kultúra	Dlhodobé odmeny	Mentalita „vlastným svoju kariéru“
	Vertikálne rozhodovanie	Delegovanie rozhodovacej právomoci
	Odmeňovanie jednotlivcov a tímov	Očakávaná a odmeňovaná spolupráca
Súdržnosť	Vízia „zdrátovaná“ v procesoch	Vízia vložená v jednotlivcoch
	Interná súdržnosť firmy	Účinok premietnuť mimo firmu
Znalosť	Zameraná na vnútorné procesy	Zameraná na zákazníkov
	Individuálna vlastnosť	Vlastnosť organizácie
Spojenectvo	Doplňuje / zvyrazňuje priepasti	Vytváranie novej hodnoty a vytesňovanie (outsourcing) konkurenčne slabých služieb
	Spojovanie so vzdialenými partnermi	Spojovanie s konkurentmi, zákazníkmi a dodávateľmi
Vedenie	Zamerané dovnútra organizácie	Vnútorné a vonkajšie zameranie
	Zhora – nadol	Distribúované

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry)

Ako už bolo spomenuté, aj pri funkcii organizovania sa výrazne prejavuje vplyv digitálnych technológií. Príklad digitalizácie v oblasti tvorby organizačných štruktúr je uvedený n obrázku 4.3.

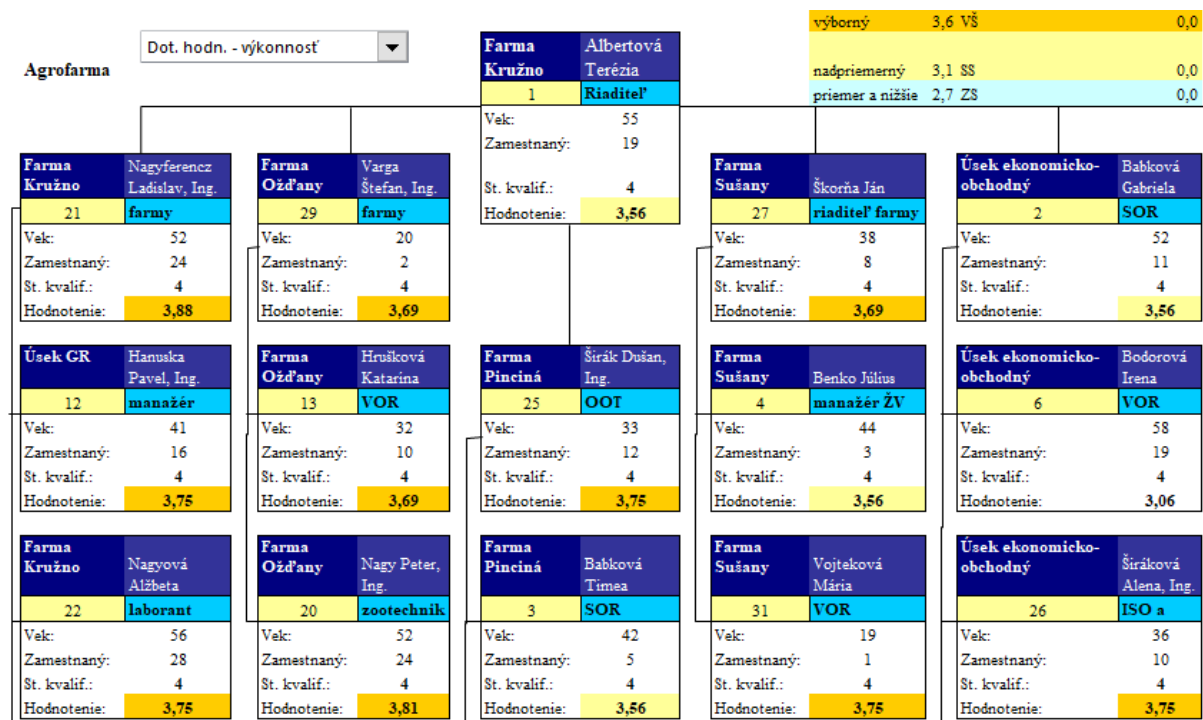


Obrázok 4.3 Tvorba organizačných štruktúr a digitalizácia

(Zdroj: <https://www.lucidchart.com>)

Uvedená ukážka je vytvorená pomocou online internetovej aplikácie **Lucidchart**, ktorá súži na priame zostavenie organigramov. Lucidchart je vizuálny pracovný priestor, ktorý kombinuje vytváranie diagramov, vizualizáciu údajov a spoluprácu na urýchlenie porozumenia a podporu inovácií. Využíva sa na prácu s ľudskými zdrojmi. Pomocou aplikácie rýchlo zostavíte organigram a objasníte, kto je kto a kto robí čo v organizácii. Využitie nástroja na tvorbu organigramov je užitočné najmä vo veľkých organizáciách - vytvára štruktúry a vzťahy medzi oddeleniami na diagramy, ktoré sú ľahko čitateľné a zrozumiteľné. Organizačná schéma sa vytvorí online. Je výbornou pomôckou na zlepšenie internej komunikácie. S vytvorenou organizačnou štruktúrou sa dá pracovať interaktívne podľa práv zamestnancov na prístup a tým spôsobom je ju možné udržiavať neustále aktuálnu. Import údajov je možné urobiť z programu Excel alebo Google spreadsheet.

Ďalším výborným nástrojom na vytváranie aj rozsiahlych organigramov je program Excel. Má na to špeciálne nástroje, pomocou ktorých je možné efektívne vytvoriť kvalitnú organizačnú štruktúru. V prípade ovládania Excelu v štádiu pokročilých alebo expertov je možné v tomto programe vytvoriť organizačné štruktúry, ktoré sú previazané na zdroje dát a robia aj potrebné prepočty o kvalite organizácie formou tzv. manažérske inventúry. Takto zostavená schéma vychádza z teórie z práca Koontz a Weirich (1993) – obrázok 4.4



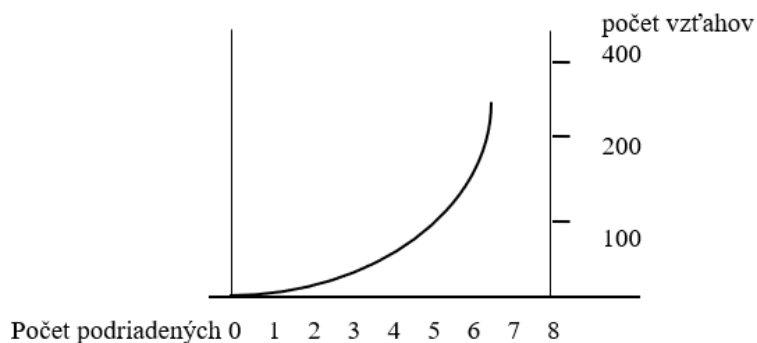
Obrázok 4.4 Manažérska inventúra a hodnotenie kvality organizácie

(Zdroj: <https://www.lucidchart.com>)

Rozpätie riadenia

Rozpätie riadenia charakterizuje počet pracovníkov (organizačných jednotiek) priradených jednému vedúcemu. V minulosti boli vyvinuté rôzne metódy ako **riadiace rozpätie optimalizovať**. Najznámejšie z nich sú (Gallo, 1996):

1/ **Teória V.A. Graicunasa**: Táto teória vychádza zo zisťovania možných vzťahov medzi vedúcim a jeho podriadenými a podriadenými navzájom. Graicunas dochádza k záveru, že s nárastom počtu podriadených radom aritmetickým narastajú vzťahy geometricky a akceleruje pri prekročení hranice 5-6 podriadených, (pozri obrázok 4.5).



Obr. 4.5 Graf znázorňujúci počet vzťahov podľa Graicunasa

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Odtiaľ odvodzuje, že počet podriadených by nemal prekročiť hranicu 6 ľudí. Na základe tejto teórie sa dodnes sa počet 5-7 v amerických organizáciách považuje za optimum.

2/ Mnohofaktorová analýza. Predchádzajúca metóda je značným zjednodušením, pretože neberie do úvahy dôležitosť jednotlivých vzťahov, ich časovú náročnosť, vzťahy vedúceho k iným organizačným článkom a iné. O odstránenie tohto nedostatku sa pokúša mnohofaktorová analýza. Je založená na vytypovaní najdôležitejších vplyvov pôsobiacich na náročnosť práce vedúceho a ich premietnutie do odporúčaného intervalu počtu priamo podriadených pracovníkov. Mnohofaktorová analýza vytvára výborné podmienky pre využitie digitálnych technológií a umožňuje celý tento proces digitalizovať. Výraznejšie sa ešte stále ale nepresadila ani v dnešnej dobe.

Stieglitzova metóda merania rozpätia riadenia (Gallo, 1996). Vychádza z týchto faktorov ovplyvňujúcich obťažnosť práce vedúceho:

- podobnosť funkcií (stupeň podobnosti či rozdielnosti funkcií podriadených),
- geografická vzdialenosť pracovníkov podriadených jednému vedúcemu,
- zložitosť funkcií podriadených,
- kvalifikácia personálu,
- rozsah nevyhnutnej koordinácie,
- prácnosť plánovania,
- existencia pomocníkov vedúceho.

Uvedené faktory 1-6 sa hodnotia na päťstupňovej škále. Faktory menej dôležité majú škálu 1-5, faktory strednej dôležitosti 2-10, najvýznamnejší faktor má škálu 3-15. K oceneniu **stupňa zat'azenia vedúceho** sa používa nasledovná tabuľka - tabuľka 4.2.

Siedmy faktor má podobu tzv. koeficienta asistencie a má nasledovné hodnoty:

- vedúci má pomoc v kolektíve predákov - 0,55
- vedúci má pomoc v rovnocennom zástupcovi - 0,70
- vedúci má pomocníka - 0,95

Týmto koeficientom sa potom násobí súčet bodov získaný podľa faktorov 1-6. Ak nemá vedúci žiadneho pomocníka je koeficient rovný jednej. V tabuľke 4.3 sú uvedené bodové zat'azenia ako i odporúčaný počet podriadených.

Tabuľka 4.2 Stupne zaťaženia vedúceho

Faktor	Podobnosť funkcií	Geografické rozmiestnenie	Zložitosť funkcie	Kvalifikácia podriadených	Koordinácia	Plánovanie
Stupne zaťaženia v bodoch	totožné 1	všetci v jednej miestnosti 1	jednoduchá, opakovaná 2	minimálny dohľad 3	minim. vzáj. stykov 2	min.rozsah a zložitosť 2
	veľmi podobné 2	v jednej budove 2	rutinná 4	občasný dohľad 6	občas. styky k akciám 4	obm. rozsah a zložitosť 4
	podobné 3	v rôz. budovách v podniku 3	rovnaká, zložitá 6	periodický dohľad 9	viac stykov nenároč. 6	str. rozsah a zložitosť 6
	dost' odlišné 4	rozptýlení v meste 4	rozdielna, zložitá 8	častý system. dohľad 12	styky obsah opakujúce 8	značné úsilie podľa smer. 8
	úplne odlišné 5	v rôznych obciach 5	veľmi zložitá, rôznorodá 10	stály, prísny dohľad 15	styky obsah. neopak. 10	veľké úsilie bez zmer. 10

(Zdroj: Gallo, 1996)

Tabuľka 4.3 Stupne zaťaženia

Zaťaženie v bodoch	Optimálny počet podriadených
40-42	4-5
37-39	4-6
34-36	4-7
31-33	5-8
28-30	6-9
25-27	7-11
22-24	8-11

(Zdroj: Gallo, 1996)

Avšak ani táto metóda nie je úplná, pretože neberie do úvahy vzájomné pôsobenie jednotlivých faktorov medzi sebou a môže tu samozrejme pôsobiť aj určitá dávka subjektivismu. Záverom je potrebné zdôrazniť, že neexistuje optimálne rozpätie riadenia, ale je treba skúmať každý prípad samostatne. Z pohľadu zavedenia digitálnych technológií je ale práve táto posledná metóda najvhodnejšie pre výpočet počtu manažérov, aj keď v sebe zahrňuje určitý stupeň subjektivity. Stačí priemernú digitálnu zručnosť manažéra a metóda je použiteľná aj v dnešnej dobe. Môže sa však len použiť na podporu rozhodovania, pretože nezahŕňa komplexne všetky faktory, ktoré dnes vplyvajú na počty pracovníkov. Je ju však možné

modifikovať a ďalej rozvíjať do podoby silného manažérskeho nástroja s digitalizáciou výsledkových výstupov. Digitálna prezentácia výsledkov Stiglitzovej metódy určovania počtu pracovníkov je na obrázku 4.6.

Počet pracovníkov určený Stiglitzovou metódou

Faktor	Podobnosť funkcií	Geografické rozmiestnenie	Zložitosť funkcie	Kvalifikácia podriadených	Koordinácia	Plánovanie
Stupne zaťaženia v bodoch	totožné 1	všetci v jednej miestnosti 1	jednoduchá, opakovaná 2	minimálny dohľad 3	minim. vzáj. stykov 2	min.rozsah a zložitosť 2
	veľmi podobné 2	v jednej budove 2	rutinná 4	občasný dohľad 6	občas. styky k akciám 4	obm. rozsah a zložitosť 4
	podobné 3	v rôz. budovách v podniku 3	rovnaká, zložitá 6	periodický dohľad 9	viac stykov nenároč. 6	str. rozsah a zložitosť 6
	dost' odlišné 4	rozptýlení v meste 4	rozdielna, zložitá 8	častý system. dohľad 12	styky obsah opakujúce 8	značné úsilie podľa smer 8
	úplne odlišné 5	v rôznych obciach 5	veľmi zložitá, rôznorodá 10	stály, prísny dohľad 15	styky obsah. neopak. 10	veľké úsilie bez zmer. 10

Koefficient asistencie	
pomoc v kolektíve predákov	0,55
rovnocenný zástupca	0,7
vedúci má pomocníka	0,95

Zaťaženie v bodoch	Zaťaženie	Optimálny počet podriadených
22-24	22	8-11
25-27	25	7-11
28-30	28	6-9
31-33	31	5-8
34-36	34	4-7
37-39	37	4-6
40-42	40	4-5

HODNOTENE	37
Podobnosť funkcií	4
Geografické rozmiestnenie	6
Zložitosť funkcie	3
Kvalifikácia podriadených	12
Koordinácia	6
Plánovanie	8
Koefficient asistencie	0,95
Optimálny počet podriadených	4-6



Obrázok 4.6 Digitalizácia výsledkov počtu pracovníkov Stiglitzovou metódou

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Podľa časovej charakteristiky poznáme organizačné štruktúry trvalé a dočasné. Trvalé štruktúry predpokladajú dlhodobejšiu platnosť, či relatívne stabilné trvanie. Dočasné štruktúry majú časovo obmedzené trvanie, napr. len pre splnenie určitej úlohy napr. práca tímu.

4.4 Organizácia založená na tímovej práci

V pružných organizačných štruktúrach v poslednom období veľkú úlohu zohráva tím. Vo svete vznikajú pokusy s úplným nahradením formálnych organizačných štruktúr, **neformálnymi skupinami - tímami**. Prvé pokusy takéhoto typu boli zaznamenané v Japonsku, kde vznikajú tzv. **améby**, čo predstavuje tím ľudí konkrétne v automobilovom priemysle zodpovedný za montáž celého auta.

Pružné organizačné štruktúry majú svojich zástancov, ale i odporcov. Skúsenosti organizácií s tvorivými prvkami riadenia založenými na tímovej spolupráci však dávajú predpoklady pre vznik množstva **pružných organizačných štruktúr**:

- šampión (Champions),

- účelové tímy (Task Forces),
- projektové tímy (Project Teams),
- projektové centrá (Project Centers),
- rizikové tímy (Venture Teams),
- skunkové tímy (Skunk Works).

Tímy sa vyznačujú dočasnou existenciou, závislou na potrebe riešenia problémov, rozmanitých pracovných úloh. Zloženie tímov je profesijne rozmanité a tradičné vzťahy nadriadenosti a podriadenosti tu neexistujú. Členovia tímu sú v rovnoprávnom postavení. Uplatňuje sa tvorivé myslenie, iniciatíva, netradičné postupy. Pre tímy je charakteristické vyššie pracovné tempo podmienené cieľovým zameraním, vzájomným podnecovaním, okamžitou radou a pod. Vedecký pokrok sa ubera cestou skupinovej, tímovej práce, na ktorej však môže valorizovať silná individualita. Aj nositeľmi Nobelovej ceny sa stávajú stále častejšie tímy ako jednotlivci.

Tímy môžu vykonávať všetky tie úlohy, ktoré ku úspešnému splneniu vyžadujú komplexnosť prístupu a interakčnú spoluprácu. Môže ísť o úlohy ako:

- príprava investičného projektu,
- spracovanie stratégie riadenia podniku,
- návrh perspektív rozvoja podniku,
- návrh investičnej činnosti podložený analýzou podmienok,
- prieskumy a rozboru podnikovej situácie z najrôznejších hľadísk,
- marketingové štúdie k vývoju trhu,
- racionalizačné štúdie,
- návrh rozvoja komunikačného informačného systému podniku s využitím výpočtovej techniky,
- uplatnenie metódy riadenia podľa cieľov v rámci podniku alebo divízie.

Pred podnikmi a organizáciami stojí v súčasnej digitálnej dobe celý rad závažných problémov, s ktorými si vrcholové riadenie nemusí vedieť poradiť, pretože si nie je vedomé, že v podniku sú zamestnaní ľudia, ktorí sú schopní nájsť správne riešenie prostredníctvom dobre riadenej a organizovanej tímovej práce. Preto je dôležité v každej organizácii robiť manažérske inventúry a analyzovať akú silu majú jednotlivé organizačné jednotky, či je organizácia vyvážená a kde je dostatok, resp. nedostatok kľúčových zamestnancov. Urobiť takúto manažérsku inventúru nie je ľahké. Z toho dôvodu digitalizácia procesov hodnotenia kvality

organizačnej štruktúry je veľmi významná. Nedostatkom súčasnej doby je, že na rozdiel od plánovacích a kontrolných procesov, nie je tak dobre prepracovaná na digitálne výstupy ak v ostatných manažérskych funkciách.

4.5 Inovačné organizačné štruktúry

V organizáciách s vysokou mierou inovácií sa trvale objavujú **dve skupiny činností**:

1. **Činnosti udržiavajúce** chod organizácie, ide o činnosti rutinné.
2. **Činnosti spôsobujúce zmenu** organizácie, ktoré sú vyvolané podnetmi z okolia, ale i z vnútra organizácie.

Prvá forma má podobu riadenia podniku, druhá projektového riadenia (Management by Projects). Obe zložky musia byť zladené, aby sa podnik vyvíjal harmonicky. Vzhľadom k tomu, že v klasickej štruktúre sa plánuje periodicky a v projektovej jednorazovo, kým v klasickej sa objavujú činnosti opakujúce a v projektovej štruktúre unikátne, je ich zladenie vysoko problematické. Formou realizácie býva preto maticová organizačná štruktúra. Pri jej návrhu musia byť presne vyčlenené kompetencie a zodpovednosti v oboch rovinách. Zavedením projektovej štruktúry sa vytvárajú medzi jednotlivými útvarmi silné horizontálne väzby, takže namiesto vertikálnej hierarchickej štruktúry sa hovorí o sieťovom modeli organizácie. Sieťové vzťahy v štruktúre posilňujú komunikáciu v rámci organizácie, zvyšujú pružnosť organizácie a rýchlosť zmien.

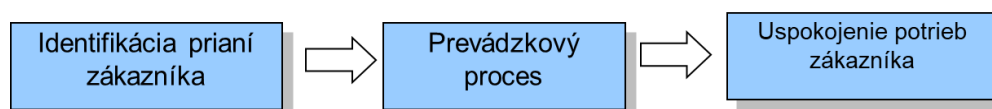
Procesná organizačná štruktúra a procesná organizácia

Tvorba procesnej organizácie vychádza z procesnej analýzy a procesov, ktoré prebiehajú v organizácii. Proces je vlastne logická postupnosť činností, ktoré slúžia k transformácii vstupov do pridanej hodnoty výstupov. Každý proces je spustený a ukončený určitou udalosťou. Má svoje ciele a metriky týchto cieľov. Má tiež svojho interného vlastníka a svojich interných, resp. externých zákazníkov. Sekvencia úkonov a aktivít, ktoré vedú k dodaniu produktov k zákazníkovi. Činnosti s jasne vymedzeným začiatkom a koncom.

Delenie procesov:

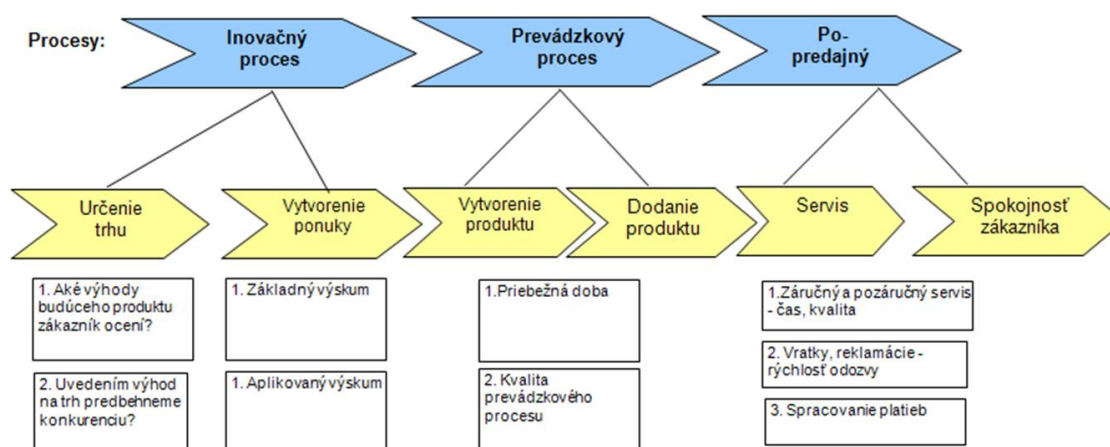
- riadiace procesy
- hlavné procesy
- podporné procesy

Pre riadenie na základe procesov je potrebné dôkladne poznať procesný model. Zjednodušený model procesné riadenia je zobrazený na obrázku 4.9. Na obrázku 4.10 je jeho dekompozícia na jednotlivé časti.



Obrázok 4.9 Procesný model riadenia

(Zdroj: vlastné spracovanie)



Obrázok 4.10 Dekompozícia procesného modelu riadenia

(Zdroj: vlastné spracovanie)

V tabuľke 4.4 sú uvedené zmeny v organizácii vplyvom procesného riadenia.

	Tradičná organizácia 90-roky	Znalostná organizácia založená na procesoch
Organizačná štruktúra	Hierarchická	Necentrická, sieťová
	Príkaz - kontrola	Pružná, ľahko zmeniteľná
Vodcovstvo	Vodcom je nadriadený	Vodcom je ktokoľvek
	Vodcovia určujú agendu	Vodcovia vytvárajú prostredie pre úspech
	Vodcovia vyvolávajú zmenu	Vodcovia vytvárajú kapacity pre zmenu
Ľudia a kultúra	Dlhodobé odmeny	Mentalita „vlastným svoju kariéru“
	Vertikálne rozhodovanie	Delegovanie rozhodovacej právomoci
	Odmeňovanie jednotlivcov a malých tímov	Očakávaná a odmeňovaná spolupráca
Súdržnosť	Vízia „zdrátovaná“ v procesoch	Vízia vložená v jednotlivcoch
	Interná súdržnosť firmy	Účinok premietnuť mimo firmu
Znalosť	Zameraná na vnútorné procesy	Zameraná na zákazníkov
	Individuálna vlastnosť	Vlastnosť organizácie

Spojenectvo	Doplňuje / zvyrazňuje priepasti	Vytváranie novej hodnoty a vytesňovanie (outsourcing) konkurenčne slabých služieb
	Spojovanie so vzdialenými partnermi	Spojovanie s konkurentmi, zákazníkmi a dodávateľmi
Vedenie	Zamerané do vnútra organizácie	Vnútorne a vonkajšie zameranie
	Zhora – nadol	distribúované

(Zdroj: vlastné spracovanie)

4.7 Organizácia a organizačná kultúra

Tvorivý potenciál ľudí môže byť zmarený atmosférou, ktorá potláča tvorivosť. **Úlohou manažmentu je vytvárať tvorivú atmosféru.** Tvorivosť je založená na divergentnom myslení - človek vidí niektoré veci inak ako ostatní, snaží sa zmeniť stav vecí. Zmena znamená niečo nové nevyskúšané a mnohí ľudia odolávajú zmenám. Už taliansky politik N. Machiavelli povedal, že nie je nič ťažšie ako zmeniť množstvo vecí. Preto môže v organizácii existovať atmosféra, keď konformisti budú odmeňovaní a tvoriví, iniciatívni ľudia trestať.

Formálna organizácia vnáša poriadok, disciplínu, stabilitu, zaručuje kontrolu a efektívnosť práce. Výroba sa stáva rutinou, štandardizovanou. Myslenie ľudí je skôr analytické, štruktúrované, logické, je **cestou k zavedeniu poriadku**. Ale z dlhodobého hľadiska môže dôjsť k uzavretiu a **konzervovaniu stavu**. Ten v trhovej ekonomike sa znižuje šanca podniku prežiť, preto je dôležité, aby v podnikoch sa vytvoril **priestor aj pre tvorivých ľudí**, ktorí sú **zárukou prosperity** podniku. V dôsledku toho boli vypracované nasledovné **opatrenia**:

1. V oblasti organizačnej kultúry:

- vychovávať manažérov, ktorí stanovujú náročné úlohy, tolerujú neúspech, sú otvorení a schopní komunikovať,
- podporovať u zamestnancov angažovanosť, prevzatie rizika a zodpovednosť,
- podporovať všeobecnú komunikáciu,
- zladať kooperáciu so súťažením,
- podporovať individuálny podnikový štýl, identitu podniku, filozofiu,
- zavádzať symbolické odmeny, morálne normy,
- využívať vnútropodnikateľstvo.

2. V oblasti organizačnej štruktúry:

- decentralizovať, vytvárať autonómne jednotky, umožniť im disponovať s časťou zisku, vytvárať ziskové strediská,

- využívať maticové, projektové riadenie, využívať tímy.

Podstatou organizačnej kultúry sú hodnoty, normy, názory, ktoré spoločne zdieľajú členovia organizácie. Organizačná kultúra sa prejavuje najmä v správaní ľudí, jednaní manažérov, v správaní pracovníkov medzi sebou, vo vzťahu k vykonávanej práci, v miere vzájomného, osobného rešpektovania, v dôvere a celkovej atmosfére, ale aj v správaní sa k zákazníkovi, v komunikácii, či už ide o jej formu, dostupnosť informácií jednotlivým členom, spôsob prijímania rozhodnutí, možnosť radového pracovníka prichádzať s nápadmi či jednať s vrcholovým vedením, v celkovom dojme ako firma navonok pôsobí od jej dôveryhodnosti a kompetentnosti po také zdanlivé maličkosti ako je prvý dojem, keď návštevník vstúpi do budovy. Na tieto všetky a ešte ďalšie aspekty musí moderne fungujúca organizácia dávať pozor a rozvíjať ich.

Rôzni autori zdôrazňujú rôzne prvky organizačnej kultúry. **G. Hofsted uvádza 4 kategórie prvkov organizačnej kultúry (Pražská, 1992):**

1. Symboly. Napríklad slová, gestá, predmety, ktoré sa vďaka spoločnej konvencii používajú. Prejavom symbolov je napr. spôsob osločovania, používané skratky, oblečenie pracovníkov a pod. Či už sú tieto symboly písané alebo nepísané sú členmi organizácie dodržiavané.

2. Hrdinovia. Ide o model chovania, ktorý je v organizácii oceňovaný. Bežne sa využíva pri výbere nových zamestnancov či riadiacich pracovníkov. Vzorom bývajú zakladatelia podnikov, ktorým sa postupom času pripisujú jedinečné činy. Niekedy sa môže oceňovať svedomitosť, množstvo času stráveného v podniku, presné plnenie stanovených úloh, inokedy schopnosť samostatne rozhodovať, nachádzať riešenia, prijímať zodpovednosť.

3. Rituály. Sú určitými kolektívnymi činnosťami, ktoré sú v organizácii dodržiavané. Môže ísť o rôzne mítingy, oslavy a ustálené zvyklosti.

4. Hodnoty. Sú podstatou jednotlivých foriem prejavu organizačnej kultúry. Všetci vedia čo je dobré a čo je zlé, čo je racionálne a čo nie, čo v podniku platí ako cnosť.

Firemná kultúra je obzvlášť badateľná, ak príde do zamestnania nový pracovník. Ten sa snaží odhaliť všetky známe, ale i nepísané zákony, ktoré je nutné dodržiavať. Každý človek väčšinou prichádza s vlastným systémom hodnôt daným najmä výchovou v rodine, v škole, ale tiež národnou mentalitou. Konfrontuje podnik a jeho kultúru so svojím hodnotovým systémom,

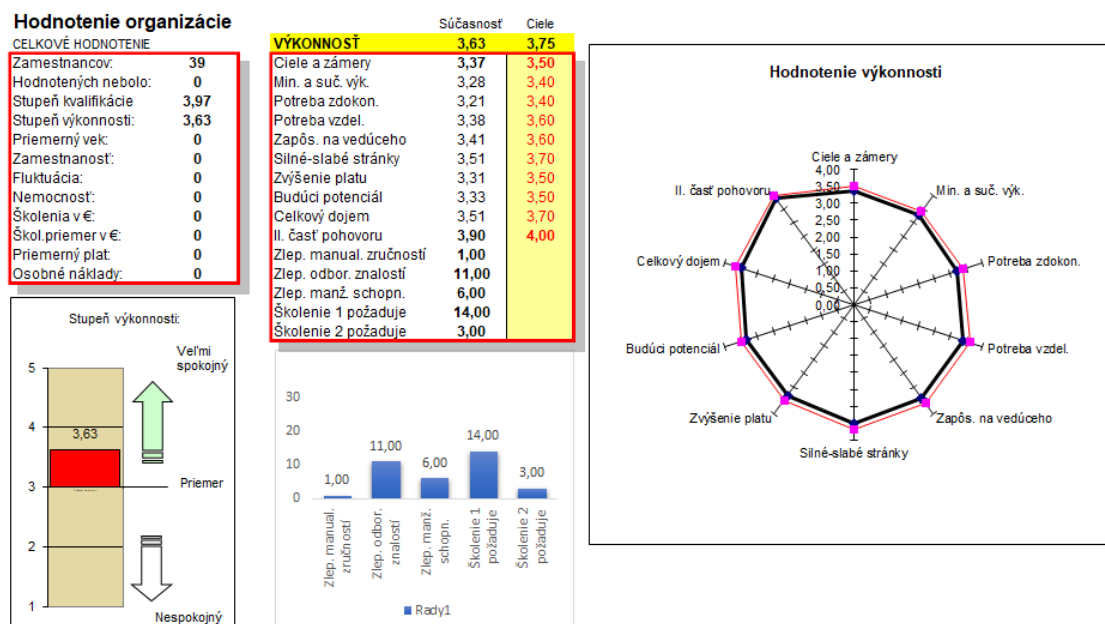
ale aj podnik hodnotí, či sa daný pracovník pre neho hodí alebo nie. Určitá organizačná kultúra niektorých ľudí priťahuje a niektorých odpudzuje.

Organizačná kultúra úspešných firiem je charakterizovaná predovšetkým svojím:

- **vzťahom k zákazníkovi**, pričom vychádza z toho, že cieľom podnikania je slúžiť zákazníkovi, a to s vysokou kvalitou a spoľahlivosťou,
- **podporou inovácií** a vytváraním inovačnej atmosféry, ktorú dosahuje podporou tvorivých činností, experimentov, akcií, ale i presadzovaním nových myšlienok, podporou vnútro podnikateľstva, podporou rozvoja moderných technológií a pod.
- **všestrannou podporou ľudí**, pretože ľudia sú jedným z faktorov budúceho úspechu firmy.

Hodnotenie kvality organizácie

Východiskom pre hodnotenie kvality organizácie je teória empirického manažmentu reprezentovaná predstaviteľmi Koontz, Weirich a Drucker. Každú organizáciu tvoria zamestnanci, ktorých kvalitu je potrebné neustále hodnotiť na základe vymedzených kritérií. Výsledné hodnotenie potom prezentovať prostredníctvom vhodného programu na digitalizáciu získaných výsledkov. Príklad digitalizovaného výstupu v pre hodnotenie kvality organizácie je uvedený na obrázku 4.11.



Obrázok 4.11 Digitalizácia výsledkov v oblasti kvality organizácie

(Zdroj:www.dominanta.sk)

Zhrnutie 4. kapitoly

Štvrtá kapitola publikácie sa zaoberá problematikou organizovania, organizačnej štruktúry a organizačnej kultúry. Bližšie skúma procesy zoskupovania činnosti, objasňuje vytváranie organizačných jednotiek a princípy organizácie práce. Poukazuje na najdôležitejšie typy organizačných štruktúr, kde uvádza ich výhody a nevýhody. Ako v praxi najrozšírenejšiu a najpoužívanejšiu organizačnú štruktúru uvádza funkčný model organizačnej štruktúry. Rozoberá problematiku rozpätia riadenia. t. j. Ako určiť počet podriadených pre jednotlivé organizačné jednotky. Následne sa zaoberá vlastníckymi aspektmi organizačných štruktúr a ich vplyvom na riadenie. V poslednej časti skúma vzťah organizačnej štruktúry a organizačných kultúr a poukazuje na najdôležitejšie prvky organizačnej kultúry ktoré majú vplyv na úspešnosť riadenia organizácie. Digitalizácia má významný vplyv na všetky tieto oblasti a významne zasahuje do tvorby organizačnej štruktúry podniku, využíva sa pri optimalizácii personálnej štruktúry a hodnotení kvality organizačných jednotiek, stanovení počtu pracovníkov, prepočtoch kapacít, ako aj pri vyhodnocovaní organizačnej kultúry a odstraňovaní jej slabých stránok.

Otázky k zamysleniu

1. Vysvetlite pojem organizovanie a organizačná štruktúra a ich zmeny v súvislosti s digitálnymi technológiami?
2. Vymenujte najdôležitejšie typy organizačných štruktúr v dnešnej dobe?
3. Vysvetlite pojem rozpätie riadenia a spôsob určovania počtu pracovníkov v jednotlivých organizačných jednotkách s podporou digitálnych technológií?
4. Čo je podstatou deľby práce v organizáciách a k čomu slúži? V čom vidíte najväčšie problémy v tejto oblasti v súčasnej epoche informačnej spoločnosti?
5. Aké typy obchodných spoločností poznáte? Vymenujte ich a charakterizujte ich výhody a nevýhody? Vplyva digitalizácia na vlastnícke vzťahy?
6. Čo je podstatou organizačnej kultúry a akú organizačnú kultúru majú úspešné organizácie v digitálnej dobe?
7. Čím sa vyznačuje organizačná kultúra úspešných podnikov v dnešnej dobe?
8. Čím je charakteristická organizácia založená na tímovej spolupráci a akú úlohu tu zohráva digitalizácia procesov a IKT?
9. Vymenujte hlavné rozdiely medzi tradičnou organizačnou štruktúrou a procesnou organizačnou štruktúrou z pohľadu digitálneho manažmentu?

5 Personálne zabezpečenie v digitálnom manažmente

Cieľ kapitoly:

Kapitola Personálne zabezpečenie popisuje ďalšiu funkciu manažmentu a to je výber prijímanie hodnotenie odmeňovanie a rozvoj pracovníkov a zmenami súvisiacimi so zmenami v digitálnom svete. V Kapitole sú bližšie rozobrané problémy týkajúce sa výberu vhodných pracovníkov na pracovné pozície a metódy ich spôsob ich výberu a prijímania na báze moderných technológií a postupov. Ďalšej časti je popísané hodnotenie výkonnosti pracovníkov, jednotlivé faktory na ktoré sa musí manažér zamerať, aby pracovník podal optimálny výkon a vplyv digitalizácie na tento proces. Osobitná časť je venovaná procesu odmeňovania a stanovenie odmeny za vykonanú prácu s podporou digitálnych technológií. Zárukou úspešnej práce s pracovníkmi je proces ich kvalifikačného a vzdelanostného rozvoja, ktoré si manažér musí nechať v rámci procesu delegovania vo vlastných rukách. Jeho úlohou je predovšetkým starať sa o to, aby pracovníci mali optimálne podmienky na splnenie cieľov a boli maximálne spokojní. Z toho dôvodu sa musí neustále starať sa aj o to, aby jeho pracovníci mali zabezpečený svoj osobnostný a vzdelanostný rozvoj aj v dnešnej informačnej spoločnosti s podporou digitálnych technológií.

Kľúčové slová: personálny manažment, riadenie ľudských zdrojov, prijímanie, výber, hodnotenie pracovníkov, odmeňovanie, digitalizácia, digitálny manažment.

5.1 Personálne zabezpečenie ako funkcie manažmentu

Výber, rozmiestnenie a hodnotenie pracovníkov možno považovať za samostatnú manažérsku funkciu. Obvykle sa táto manažérska funkcia označuje jednotným názvom, a to "**personálne zabezpečenie**" (**Staffing**). Mnoho manažérov zastáva názor, že sa jedná o samostatnú vednú disciplínu, tzv. "**riadenie ľudských zdrojov**" (**Human Resources Management**). Je to najmä z toho dôvodu, že sa táto funkcia podobne ako controlling sa vyvinula v samostatnú vedu. Z pohľadu manažmentu je potom vhodné sústrediť sa na jej podstatné časti súvisiace úzko s riadením.

Ako už bolo v úvode povedané ľudia sú jedným z kritických faktorov budúceho úspechu, resp. neúspechu firmy. Tento záver vychádza z názoru, že hlavné **zdroje rastu podniku** nespočívajú v technike, ale v ľuďoch. Umenie získať, udržať a využívať **schopných ľudí**, aktívnych a dlhodobo lojálnych pracovníkov, je jedným z troch základných faktorov úspechu

podniku. Z toho dôvodu sa v tejto oblasti riadenia moderné teórie sústreďujú na kľúčových zamestnancov a talenty, ktoré môžu firme pomôcť v ďalšom rozvoji.

Personálne zabezpečenie zahrňuje v sebe výkon nasledovných samostatných činností: získavanie vhodných pracovníkov, zvyšovanie ich kvalifikácie, rekvalifikácia, (vrátane kariéry vedúcich pracovníkov), hodnotenie pracovníkov a odmeňovanie. Každá z týchto činností má svoj význam a možnosti digitalizácie je rôzne.

Získavanie vhodných pracovníkov

Výsledkom sledovania mobility pracovníkov a celých pracovných skupín je návrh potrieb pracovníkov a z toho vyplývajúci nábor do profesií firmy. Pri konkrétnom prijímaní pracovníkov potom dochádza k overovaniu predpokladov pre výkon funkcie, profesie a k overovaniu kvalifikácie. **Kvalifikáciu** je možné vyjadriť ako schopnosť vykonávať určitý typ práce. **Hodnotíme ju v jednotlivých zložkách:**

- požadovaný stupeň teoretických znalostí,
- odborné a praktické skúsenosti, zručnosti a návyky,
- súhrn osobných schopností, morálnych vlastností a intelektu,
- digitálna a informačná gramotnosť.

K týmto zložkám musí v súčasnej dobe nevyhnutne pristúpiť aj digitálna a informačná gramotnosť. No je potrebné zohľadniť o akú pracovnú pozíciu sa jedná. ak však ide o manažérsku profesiu, tak je táto zložka nevyhnutná.

Každý človek má rôzne rozvinuté jednotlivé zložky kvalifikácie. Všeobecné a zvláštne schopnosti človeka sa najintenzívnejšie rozvíjajú v priebehu všeobecného školského vzdelávania. Napriek tomu ani najvyššie vzdelanie nemôže rozvinúť niektoré schopnosti, kde chýbajú špeciálne vlohy. Preto nutnosť výberu a rozmiestnenia ľudí podľa ich predpokladov pre výkon určitej funkcie a práce je základným predpokladom pre úspešnú zmenu sociálnej štruktúry a predpokladom úspešnej práce organizácie. Digitálna technológia môže veľmi veľa napomôcť tomuto procesu rozhodovania.

Metódy výberu a prijímacie konanie

Vo väčšine podnikov výber pracovníkov ako i ich hodnotenie patrí do pracovnej náplne personalistov (profesionálov). Personálne riadenie realizuje ciele a filozofiu podniku, dohľad a

kontrolu, metódy a techniky pri procese tvorby ľudských zdrojov. To znamená, že vytvára taký sociálny potenciál firmy, ktorý je schopný reagovať na jej ekonomické ciele prostredníctvom účinného vedenia. Predpokladom úspešného personálneho riadenia je vysoká profesionalizácia personálnych činností, vybudovaný systém informácií založený na počítačovej podpore a dokonalá organizačná štruktúra riadiaceho centra personálu.

Nábor a výber pracovníkov môže byť **externý a interný**. Ak sa jedná o externý nábor, má prijímacie riadenia napríklad aj takýto postup:

- prijatie pracovníka zamestnancom personálneho oddelenia a prejednanie jeho záujmu o prácu, resp. záujmu podniku o zamestnanca,
- predbežný pohovor so záujemcom o zamestnanie (so zamestnancom personálneho oddelenia alebo v prípade prijímania špecialistu pohovor so zástupcom odborného oddelenia),
- vyplnenie jednoduchého formuláru v prípade, že pohovor bol pozitívny,
- výberové prijímacie pohovory, popr. prijímacie testy a lekárska prehliadka,
- pokiaľ je to nutné po zvládnutí všetkých predchádzajúcich častí sa overuje bezúhonnosť a ďalšie potrebné charakteristiky z predchádzajúceho zamestnania,
- v prípade prijatia sa uzatvára pracovná zmluva.

Väčšina úspešných západných firiem využíva interné zdroje. V internom nábere hrajú dôležitú úlohu personálne útvary. Prijímacie konanie pri internom výbere je podstatne jednoduchšie. V praxi má výber pracovníkov dve základné podoby:

- **konkurzné riadenie,**
- **výberové riadenie.**

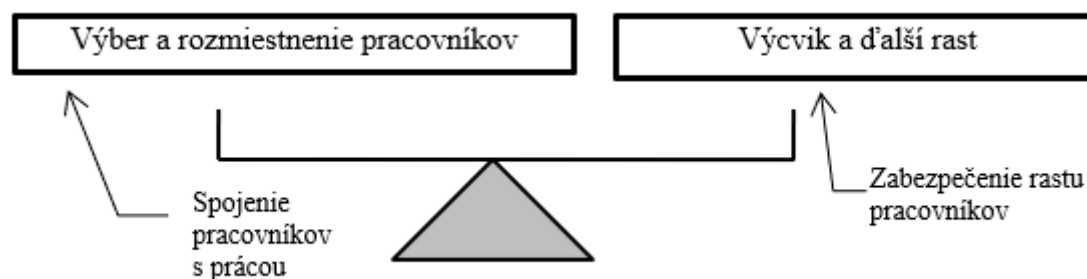
Obvykle neexistujú platné pravidlá a spôsoby výberového riadenia. Obecne platí, aby v malých podnikoch si spolupracovníkov vybrali priamo vedúci pracovníci, zatiaľ čo vo veľkých firmách sa skôr osvedčuje využitie útvaru, ktorý zabezpečuje výber vo väčšej či menšej spolupráci s odbornými útvarmi. Opiera sa pritom o postup prijímacieho jednanja a metódy, ktoré už boli spomenuté. Veľkým pomocníkom pri vyhľadávaní a získavaní vhodných pracovníkov je v súčasnosti Internet so svojim portálmi, orientované na túto problematiku (www.profesia.sk, www.linkedin.com, apod.)

Po výbere pracovníkov nasleduje **adaptačný proces**, ktorý má nasledovné fázy:

- zoznámenie sa pracovníka s charakterom podniku,
- zoznámenie sa pracovníka s prevádzkou podniku, kde bude pracovať,
- zaradenie na pracovisko.

Dôležité je, aby vedúci jednal s pracovníkom od začiatku ako s rovnoprávnym členom pracovného kolektívu. Výber, rozmiestnenie a zaistenie dobrej adaptácie na podmienky budúcej práce, to sú základné kamene budúceho "motivačného domu".

Pri zabezpečovaní ľudí je manažment postavený pred **problém rovnováhy**: na jednej strane váh je získavanie pracovníkov (dobrých) a na druhej strane váh je zabezpečenie ich ďalšieho kvalifikačného rastu. Princíp týchto váh je znázornený na obrázku 5.1.



Obrázok 5.1 Princíp váh pri personálnom zabezpečení
(Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry)

Zvyšovanie kvalifikácie a rekvalifikácia

Výchova a vzdelávanie pracovníkov predstavuje súhrn činností, ktoré majú zabezpečiť rozvoj osobnosti, pracovnej spôsobilosti, t. j. zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov. Rôzne formy zvyšovania kvalifikácie (job training) sú diferencované podľa profesijnej orientácie, počínajúc jednotlivými kategóriami robotníkov, majstrov, vedúcich dielní a prevádzok, cez jednotlivé technické profesie, pracovníkov ekonomických útvarov, personálnych a právnych služieb, končiac vrcholovým vedením. Školenia sa podľa spôsobu zaistenia člena na školenia v rámci pracovného procesu (on-the-job training), školenia mimo pracovný proces (of-the-job training). Školenie v rámci pracovného procesu sa hodí skôr pre mladších pracovníkov, bez väčších skúseností z výrobných a predvýrobných etáp. Formy realizácie sú nasledovné:

- postupná prax na niektorých pracoviskách (rotation),
- rôzne formy združovania a získavania pracovných skúseností a návykov (apprenticeship).

Tieto formy si vyžadujú kvalifikované vedenie, prípadne pomoc odborníka pri získavaní praktických skúseností. Moderná manažérska literatúra odporúča, aby budúci riadiaci pracovníci dokonale poznali úseky, ktoré budú riadiť. Dobré je, keď si budúci riadiaci pracovník tak povediac "ušpiní ruky".

Veľmi rozšírená je **výchova vedúcich pracovníkov rotáciou**. Táto výchova zahŕňa dve etapy:

- **Prvá etapa** - primárna rotácia, keď novoprijatý pracovník (absolvent) strieda pracovné zaradenia, kde sú mu pridelené určité čiastkové úlohy. Táto primárna rotácia umožní vytypovať potenciálnych vedúcich pracovníkov.
- **Druhá etapa** - ide o medzifunkčnú rotáciu, čo znamená rotáciu medzi funkčnými útvarmi.

Veľmi dôležitú úlohu v procese rotácie hrá **program kariéry manažéra**. Manažérska literatúra venuje veľkú pozornosť usmerňovaniu pracovnej kariéry vybraných vedúcich pracovníkov. Pod pracovnou kariérou manažéra sa rozumie postupnosť funkčných pozícií, ktoré zastáva manažér behom svojho zamestnania. Kariéru manažéra možno rozdeliť do 4 etáp:

- **Prípravná etapa** (exploration). Začína v dobe štúdia a končí príchodom na pracovisko.
- **Zakotvenie** (establishment). Etapa zakotvenia znamená zapracovanie sa v prvom zamestnaní. Vedúci a spolupracovníci hodnotia respondenta podľa jeho znalostí, schopností, zručností, pracovného úsilia, vytrvalosti, osobných, morálnych vlastností, atď. Fakticky sa teraz zaraďuje do kolektívu a lepšie alebo horšie si upevňuje svoje pracovné pozície.
- **Doba rozvoja** (midcareer). Doba rozvoja je etapou rozvoja profesijných, osobných i kvalifikačných predpokladov. Je to vek 35- 50 rokov, ktorý sa považuje za obdobie zrelosti v pracovnej kariére.
- **Doba pozdnej kariéry** (late career). Doba pozdnej kariéry je charakteristická tým, že u vedúceho pracovníka sa začne prejavovať nedostatok energie a prejavuje sa stále väčší sklon k rutinnému riešeniu problémov.

Model kariéry manažéra zachytáva pohyb manažéra (Aldag, Stearns,1987):

- **vertikálny**, ktorý predstavuje najbežnejší pohyb v organizácií, ide vlastne o funkčný rast, postup,

- **radiálny**, ktorý predstavuje pohyb do vnútra i z vnútra kružnice, pričom predstavuje mieru centralizácie úloh, ide o prácu jednotlivca alebo prácu tímovú,
- **funkčný**, ktorý predstavuje pohyb cez jednotlivé funkcie a programy ako výroba, predaj, marketing, atď.

5.2 Hodnotenie pracovníkov a ich výkonnosť

Hodnotenie pracovníkov z pohľadu ich výkonnosti je najdôležitejšou činnosťou manažéra. Manažér musí svojim pracovníkom pomáhať pri stanovení cieľov v súlade s cieľmi organizácie a následne ich hodnotiť a stanoviť primeranú výšku odmeny za podaný výkon. proces hodnotenia výkonnosti patrí k najdôležitejším činnostiam manažéra. Prístupy k hodnoteniu výkonu sa rôznia a sú v podstate ovplyvnené štýlom vedenia a osobnosťou manažéra. Za jeden z naj spravodlivejších systémov hodnotenia výkonnosti možno považovať systém MBO, z novších možno spomenúť metódu x Matrix, alebo metódy hodnotenia výkonnosti organizácie a pracovníkov vychádzajúce z konceptu BSC.

Digitalizácia priniesla do hodnotenia pracovníkov nové postupy a hodnotenia sú kvalitnejšie. Niektoré organizácie však používajú staré postupy hodnotenia výkonnosti pracovníkov väčšinou ešte aj v tlačenej dokumentácii. Modernejšie formy hodnotenia sú už viaczložkové a digitálne. Najrozšírenejšie hodnotenia sú hodnotenia na základe KPIs (kľúčové indikátory výkonnosti, ktoré sú v digitalizovanej formáte.

Výkonnosť pracovníkov

Hlavnou úlohou manažéra v oblasti riadenia ľudských zdrojov je udržiavanie a zvyšovanie výkonnosti pracovníkov. Úlohou manažéra je, aby ľudský kapitál využil čo najefektívnejšie. Dôležitým pravidlom, ktorým by sa mali manažéri riadiť je: *Správna osoba vykonávajúca správnu prácu s odpovedajúcim úsilím v správnej atmosfére na správnom mieste a v správny čas.*

Výkonnosť pracovníkov je možné skúmať z dvoch oblastí a to jednak ako **výkonnosť jednotlivca a výkonnosť celého tímu**. Môže sa stať že jednotlivci podávajú vysoký výkon a vykonávajú vysoko efektívnu prácu, ale tá nemusí viesť k vysokej efektívnosti výkonov pracovného tímu. Výkon pracovného tímu môže závisieť aj od iných faktorov, ktoré majú vplyv na jeho činnosť. Slabá výkonnosť pracovníkov negatívne ovplyvňuje výkonnosť celej organizácie. Tá je meraná finančným ohodnotením a mierou spokojnosti zákazníkov. Na druhej strane bude mať výkonnosť jednotlivcov vplyv na výkonnosť tímu priamo ide priamo a tým je

morálka. Značná časť zodpovednosti riadiacich pracovníkov je zameraná na dosahovanie výsledkov prostredníctvom spolupracovníkov a ich práca je sústredená na riadenie pracovného tímu. Dosiachnutie zodpovedajúcej výkonnosti by malo byť založené na vyrovnanom vzťahu medzi plnením zadaných úloh a osobným uspokojením pracovníka.

Hodnotenie pracovníkov

Hodnotenie ako ucelená riadiaca činnosť stojí na konci vykonaného diela. **Kritéria pre hodnotenie** pracovníkov sú rôzne podľa profesijných pracovných skupín, podľa funkčného zaradenia, podľa účelu hodnotenia, a podobne. Všeobecne ide o (Gallo, Horváthová, 1996):

- hodnotenie plnenia pracovných úloh (kvantita, kvalita plnenia zadaných úloh, rozvoj inovačnej aktivity, počet nových zákazníkov,
- správanie v priebehu pracovného procesu i mimo neho (mimoriadna obetavosť, iniciatíva alebo vysoké absencie, sklon k alkoholizmu, deštruktívne chovanie a iné),
- osobné a charakterové rysy (čestnosť, svedomitosť, poctivosť spôsob vystupovania a pod.).

KPI - Kľúčové ukazovatele výkonnosti

Modernejšie nástroje hodnotenia výkonnosti sú založené na tvorbe pridanej hodnoty alebo krycom príspevku. V súčasnosti sa od tejto metódy čiastočne ustupuje a do popredia sa dostávajú hodnotenia založené na KPI - Key Performance Indicators (kľúčové ukazovatele výkonnosti). Možno ich interpretovať ako kľúčové ukazovatele výkonnosti, alebo výkonové ukazovatele, zvyčajne sa používa skratka KPI alebo KPIs. Označujeme nimi indikátory (ukazovatele, metriky) výkonnosti priradené procesu, produktu, službe, organizačnej jednotke, podniku. Vyjadrujú požadovanú výkonnosť ako kvalitu, efektívnosť, hospodárnosť, čas a pod. Používajú sa na všetkých úrovniach riadenia organizácie. KPIs podobne ako cieľa by mali spĺňať podmienky SMART. Môžu mať podobu ako:

- ekonomické a finančné ukazovatele,
- ukazovatele kvality,
- ukazovatele výkonnosti procesov,
- systém previazaných ukazovateľov (BSC, HRSC, X-matrix).
- atď.

V súvislosti s pojmom KPIs sa používa aj pojem **metrika (indikátor)**. Tento pojem vyjadruje stav určitého systému, napríklad jeho kvality, efektívnosti a nadobúda pri tom rôzne hodnoty. Metriky môžu byť:

- kvalitatívne - nečíselné vyjadrenie,
- kvantitatívne - číselné vyjadrenie.

V praxi sa využívajú kvantitatívne aj kvalitatívne metriky. Zrozumiteľnejšie pre manažérov sú kvantitatívne metriky, preto je vhodné pôvodne kvalitatívne parametre formulovať aj kvantitatívne nejakou objektívnou hodnotou. Obyčajne to bývajú body alebo percentá.

Tento systém hodnotenia sa považuje dnes za jeden z najmodernejších a najefektívnejších a výborne zapadá do systému digitálneho manažmentu. Výsledky hodnotení sú výsledkom digitalizovaných reportov.

5.3 Odmeňovanie

Každý zamestnanec od svojho zamestnania niečo očakáva, má určité predstavy o tom čo chce dosiahnuť, aby bol spokojný. Pre dosiahnutie tohto cieľa je ochotný dobre a spoľahlivo pracovať. Jeden dúfa, že bude nadpriemerne platený, iný očakáva zaujímavú prácu, ďalší perspektívu rýchleho postupu. Systémy odmeňovania sú veľmi úzko spojené s motivačnými a stimulačnými systémami. Podnikateľsky orientovaný systém radí nešporiť. **"Kto hľadá cestu v úspore nákladov znížením miezd, namiesto toho, aby hľadal iné spôsoby nemôže byť dobrým podnikateľom"** (Steinocker, 1992). Vo všeobecnosti delí na:

- A. hmotná odmena za prácu,
- B. nehmotná odmena za prácu.

ad A/ Medzi hmotné odmeny patria:

Priame odmeny vo finančnom vyjadrení :

- základné mzdy a platy,
- výkonové prémie či podiely na kolektívnych prémiech,
- prémie a odmeny za výsledky hospodárenia jednotlivca či pracovného kolektívu,
- príplatky za nadčasy a práca počas dní pracovného pokoja,
- podiel na zisku.

Nepriame odmeny a výhody vo finančnom vyjadrení:

- príplatky na poistenie,
- príplatky za dovolenku a niektoré mimopracovné činnosti,
- príplatky za použitie osobného voza,
- poskytované služby,
- prednostné nároky na zapožičanie služobného auta, dopravné služby.

Nepriame výhody a odmeny v nefinančnom vyjadrení:

- zvláštne ustanovenie v pracovnej zmluve,
- prestížny názov funkcie a tomu zodpovedajúce jednanie,
- kvalitné vybavenie pracoviska,
- prednostné parkovanie osobného vozu,
- poskytovanie služieb,
- výhodné stravovanie z hľadiska miesta a prístupu,
- vlastný pomocný personál.

ad B/ Medzi nehmotné odmeny patria:

- účasť na niektorých rozhodovacích procesoch,
- zvýšená právomoc rozhodovania,
- možnosti ďalšieho odborného rastu,
- zabezpečenie väčšej sociálnej istoty, a iné.

Pokiaľ ide o mzdy a platy resp. ich základné formy, bolo dokázané, že aj akýkoľvek dobrý plat sám o sebe nestačí. Stane sa skoro samozrejmosťou, na ktorú si pracovník rýchlo navykne. Ak má mať motivačný efekt musí sa neustále zvyšovať. To však nebýva účinné a niekedy ani možné. Preto sa musia využívať pohyblivé zložky odmeňovania, viazané bezprostredne na dosiahnutie určitého výkonu. Na záver môžeme povedať: "**Motivovanie je odmeňovanie, ale nielen odmeňovanie.**"

Moderné digitálne technológie veľmi účinne pôsobia na systém hodnotenia výkonu, odmeňovanie a motiváciu. Tento postup je základom pre digitalizáciu hodnotenia výkonov a zároveň motivátorom k požadovaným výkonom. Dnešní manažéri majú už ale ťažšiu úlohu, pretože motivácia už naviazaná na systém odmeňovania už nie je tak účinná, ako bola pred rokom 2015. Preto ich novou úlohou je aj zabezpečenie angažovanosti zamestnancov na

celkovom výkone podniku. V tomto smere zohrávajú moderné technológie veľmi významnú úlohu.

Zhrnutie 5. kapitoly

V kapitole Personálne zabezpečenie sme hlbšie preskúmali problematiku získavania a výberu ľudských zdrojov vhodných pre potreby a plnenie cieľov organizácie z pohľadu digitálneho manažmentu. Získavanie nových a rozvoj starých pracovných síl je dôležitou podmienkou úspechu podniku. V oblasti výberu a prijímania pracovníkov je možné použiť metódy, ktoré delíme na dve skupiny a to verbálne a neverbálne. Obidve skupiny metód uľahčujú manažérom prijímať vodných pracovníkov a tým zabezpečiť ich obmenu alebo rotáciu v podniku. V tejto oblasti prebieha rozsiahla digitalizácia týchto procesov podporovaná online marketingom a celkov Internetom.

Veľmi dôležitou úlohou personálneho zabezpečenia je hodnotenie výkonnosti pracovníkov. Pracovníci musia byť vždy hodnotení, aby vedeli o výsledkoch svojej práce a bola im poskytnutá spätná väzba, na základe ktorej sa môžu vo vykonávaní práce zdokonaľovať. K moderným ukazovateľom sledovania výkonnosti slúžia tzv. kľúčové ukazovatele výkonnosti KPIs. Kľúčové ukazovatele výkonnosti sa stali aj základom pre digitálny manažment v personálnom riadení a sú úzko prepojené na digitalizáciu výstupov výkonov pracovníkov a digitálne technológie.

Ďalšou dôležitou oblasťou, ktorá nasleduje po hodnotení výkonnosti je odmeňovanie pracovníkov. Pracovníci by mali byť vždy za podaný výkon primerane odmenení. Moderné systémy odmeňovania sú založené na fixnej a pohyblivej zložke odmeny, prípadne aj na nefinančných odmenách. Aj v tejto oblasti sa digitalizácia prejavuje pomerne vysokej miere a to najmä v rámci výpočtu a prezentácií odmien za podaný výkon. Sú to však v digitálnej prezentácii výsledkov ešte rezervy na jej ďalšie zlepšovanie.

Veľmi významnou oblasťou v personálnom zabezpečení sú aj aktivity týkajúce sa hodnotenia a zvyšovania kvalifikácie pracovníkov a zabezpečenie ich rozvoja. Vzdelanie založené na digitálnych technológiách sa stalo už nedeliteľnou súčasťou rozvoja zamestnancov. Prejavuje sa rôznymi formami vzdelávania. Najznámejší z nich je e-learning.

Otázky k zamysleniu

1. Akú funkciu plní personálne zabezpečenie v digitálnom manažmente?

2. Na čo by si mali dať manažéri pozor pri výbere a prijímaní pracovníkov v oblasti použitia digitálnych technológií?
3. Ktoré verbálne a neverbálne metódy výberu pracovníkov poznáte? Ktorú z nich považujete za najlepšiu pre výber pracovníkov z pohľadu procesu digitalizácie?
4. Aký postup by ste zvolili pri hodnotení výkonnosti pracovníkov?
5. Ktorú z metód hodnotenia výkonnosti pracovníkov považujete v súčasnosti za najlepšiu a najvhodnejšiu k použitiu z pohľadu dnešného moderného manažmentu a prečo?
6. Vysvetlite podstatu kľúčových indikátorov výkonnosti KPIs a ich význam v digitálnom manažmente?
7. Čo je hlavnou úlohou hodnotenia výkonnosti pracovníkov a akú úlohu v tomto procese zohráva digitalizácia?
8. Aké hmotné a nehmotné metódy odmeňovania poznáte a ktoré by ste odporučili pre použitie pri moderných metódach riadenia?
9. Akými spôsobmi môžeme merať výkonnosť pracovníkov s podporou digitálnych technológií?
10. Čím by ste dosiahli rovnováhu vzťahu medzi plnením zadaných úloh a osobným uspokojením pracovníka?
11. Ktoré sú základné prvky procesu kariéry manažéra a ako ich ovplyvňuje dnešná digitálna doba?
12. Charakterizujte etapy vývoja kariéry manažéra a zmeny vplyvom digitalizácie procesov a použitia digitálnych technológií?

6 Vedenie v digitálnom manažmente

Cieľ kapitoly:

Vedenie predstavuje ďalšiu dôležitú funkciu manažmentu, ktorá má odraz aj v digitálnom manažmente. V kapitole preskúmame problematiku pracovnej motivácie a skupinového správania a z pohľadu digitálnej epochy. Objasníme si model pracovnej motivácie, preskúmame význam pracovných stimulov a motivačného účinku odmeny za prácu a poukážeme na zmeny vplyvom digitalizácie procesov. Dôležitou súčasťou efektívneho vedenia je aj zvládnutie manažérskej komunikácie. Digitálne technológie tu vyvolali celý rad zmien, ktoré ju zmenili a v tejto súvislosti možno používať pojem digitálna komunikácia. Ukážeme si rôzne spôsoby komunikácie v práci manažéra a možnosti ich efektívneho využitia pri vedení pracovného tímu z pohľadu dnešného moderného riadenia a digitalizácie. V závere kapitoly si objasníme štýly vedenia a ich použitie v manažérskej praxi a poukážeme na možnosti, ako sa v tejto oblasti manažmentu môžu presadiť digitálne prezentácie výsledkov.

Kľúčové slová: vedenie, motivácia, pracovné správanie, participácia, komunikácia, štýly vedenia, digitalizácia, digitálny manažment.

6.1 Pracovná motivácia

Vedenie ľudí sa považuje za základnú náplň práce manažéra. Spravidla sa poslanie tejto funkcie interpretuje ako schopnosť, či umenie vedúcich pracovníkov viesť, usmerňovať, stimulovať a motivovať pracovníkov ku kvalitnému, aktívnemu a tvorivému plneniu úloh. Existuje niekoľko pohľadov na vedenie a to jednak vedenie v súvislosti s pracovnou motiváciou, participáciou, komunikáciou či štýlom vedenia. Myslenie ľudí, ich aktivita a iniciatíva sú hybným elementom rozvoja každej organizácie. Myšlienkovú aktivitu ako i pracovnú iniciatívu nie je možné mocensky nadiktovať ani vynútiť. Je nutné vytvoriť taký systém riadenia, v ktorom ľudia sami chcú pracovať, dosahujú uspokojenie z práce, tým zvyšujú pracovnú morálku, disciplínu a stabilitu pracovného kolektívu.

Pracovná motivácia z ekonomického hľadiska je zameraná na vytváranie pravidiel a podmienok pôsobiacich na človeka v pracovnom procese tak, aby vynakladal pracovnú energiu v súlade so zámerom vedenia organizácie. Digitalizáciu za možno považovať za nástroj, ktorý

pomáha manažérom toto dosiahnuť. Aj v tejto funkcii už má nezastupiteľné miesto, aj keď dôraz je stále kladený na pracovníkov.

Pracovnú motiváciu veľmi výstižne charakterizuje P.T. Young: "**Pracovná motivácia je procesom znovu zrodzenia alebo podnietenia pracovnej aktivity, udržanie aktivity v behu a usmerňovanie činností do určitej predom zvolenej dráhy**".

Teória motivácie študuje predovšetkým tieto stránky ľudského správania:

- koľko pracovník vyrobí, teda množstvo a rýchlosť práce (kvantitatívna stránka),
- čo robí alebo chce robiť (kvalitatívna stránka),
- ako sa pri práci prejavuje (vonkajšia forma správania).

Okrem týchto troch stránok správania treba vziať do úvahy **typy správania** a to **reálne správanie** (prenášanie bremien, balenie tovaru, vystavovanie záručných listov, evidenciu, atď.) a **verbálne správanie** (prikazovanie, ústne zdelenie, prejavy, atď.).

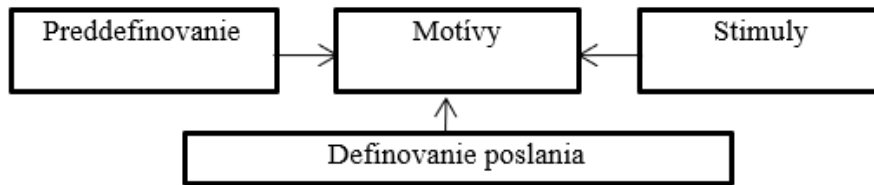
Ďalšie členenie pracovného správania je na:

1. **Vnútorne**, pri ktorom nie je možné okamžite registrovať jeho obsah. Vnútorne správanie sa prejavuje navonok v mimike, gestikulácii ale tiež vo výsledkoch práce.
2. **Vonkajšie** správanie je ihneď priamo registrovateľné.

Vnútorne a verbálne správanie je neoddeliteľnou zložkou práce vedúcich pracovníkov a ich prejav silne ovplyvňuje prácu ich spolupracovníkov. Rozlišovanie jednotlivých typov a stránok správania je dôležité pre **skúmanie procesu motivácie** z dvoch dôvodov:

1. Každý typ správania, každá stránka správania má inú príčinu, má teda aj inú štruktúru motivácie.
2. Každý typ správania a stránka správania má inú rovinu motívov.

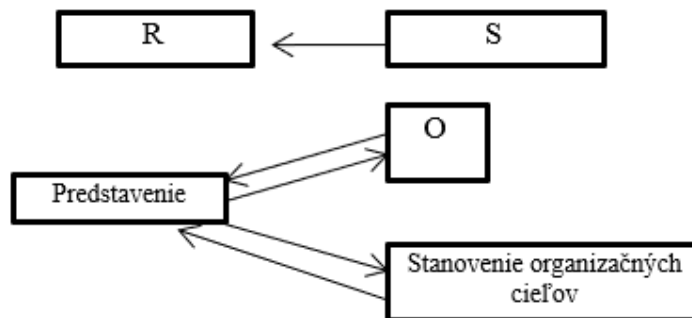
Motivačným činiteľom je hlavne potreba človeka, prostredie v ktorom pracuje a žije, ako i samotná osobnosť človeka. Tieto činitele vytvárajú **motívy jednania a ich prejavy**. Motív je pohnútkou, príčina činnosti. Avšak kvalita a miera práce je podmienená aj významnou zložkou regulácie ľudského správania a to vonkajšími bezprostrednými pohnútkami k činnosti - stimulmi ľudského jednania. Tieto dva faktory (stimuly a motívy) pôsobia na človeka súčasne a toto pôsobenie a jeho výsledok môžeme nazvať procesom motivácie činov. Teda človek má k nejakému činu popud alebo pohnútku - obrázok 6.1.



Obrázok 6. 1 Motivujúce činitele
(Zdroj: Pražská, 1991)

Modely pracovnej motivácie

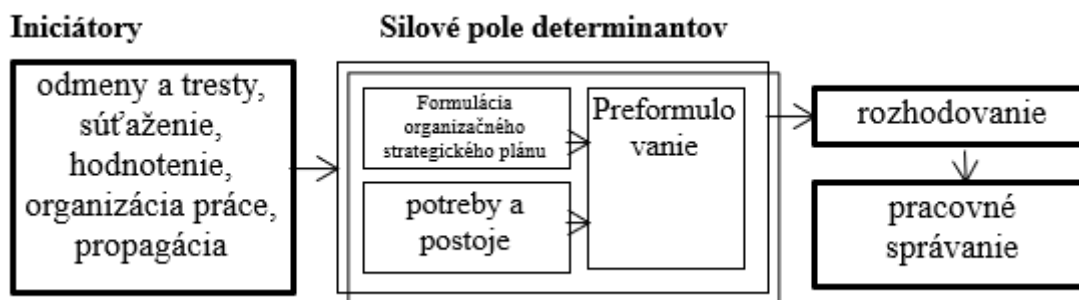
Prvý najjednoduchší model pracovnej motivácie je **Taylorov model**. Podľa tohto modelu je správanie človeka (reakcia R) funkciou stimulu - obrázok 6.2.



Obrázok 6.2 Proces pracovnej motivácie podľa Taylora
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa odbornej literatúry)

Tento model musíme doplniť o vnútorné vplyvy (osobnosť človeka), tým dostávame rozšírený Taylorov model. Niekedy pre výsledné správanie má dôležitejšiu úlohu stimul inokedy osobnosť. Na vznik tohto modelu mal vplyv vznik McGregorovej teórie X a Y. **Determinanty vnútorného správania sú** individuálne potreby a individuálne postoje. **Determinanty vonkajšieho správania sú** pracovná úloha a pracovná skupina.

Všetky štyri uvedené determinanty sa navzájom ovplyvňujú a ich intenzita je rôzna v rôznych okamihoch. Preto **J. Khol** vo svojom modeli pracovnej motivácie hovorí o **dynamickom silovom poli**, ktorého rovnováha je udržiavaná správaním a činnosťou jedinca. Teda ak pracovníka v priebehu pracovného procesu neovplyvňujeme a zámerne nemotivujeme, závisí jeho správanie iba na vzťahoch medzi determinantmi. Ak chceme zmeniť stav v správaní, musíme zmeniť stav determinantov. Motivovať teda znamená pôsobiť na determinanty pracovného správania - obrázok 6.3.



Obrázok 6.3 Determinanty pracovného správania

(Zdroj: Pražská, 1991)

Vývojom vzniká dokonalejší model motivácie, ktorý zahŕňa celý rad ďalších pôsobiacich faktorov.

Pracovné stimuly a motivačný účinok mzdy

Stimuly je možné rozdeliť na:

1. **Hmotné hodnotenie výkonu** mzdou, prémiami, odmenami, podielom na zisku alebo postihom za nekvalitné plnenie výkonu, znížením miezd, prémieí, neudelením odmeny.
2. **Hmotné hodnotenie výkonu poskytnutím výhod.** Napríklad, financovaním získania kvalifikácie, účasti na štúdiu, konferenciách, sympóziách, stážach, študijných pobytoch, rekreáciách, zájazdoch, úpravou pracovnej doby, zapožičaním prístrojov a zariadení.
3. **Delegovanie vyššej právomoci** a zodpovednosti alebo naopak stratu vedúceho miesta pri zlom plnení riadiacich úloh.
4. **Pravidelné hodnotenie výsledkov práce,** profilu jedinca, ako základu pre povýšenie, návrhy odmien, vyznamenanie, postihy.
5. **Výber do systému prípravy riadiacich manažérov** na štúdium, študijné pobyty.
6. **Zverejňovanie výsledkov práce jednotlivcov** či kolektívov, postih tých, ktorí si neplnia stanovené úlohy, odmena tým, ktorí vynikajú.
7. **Dosah na kontrolu a celý štýl riadiacej práce manažéra.**
8. **Vlastný charakter vykonávanej práce.**
9. **Hodnotenie výsledkov práce firmy,** postavenie v ekonomike, personálna politika firmy, princíp výchovy, výcviku a rotácie manažérov, princíp úplnej kvality.

Zavádzania procesného systému riadenia tento pohľad mení, lebo funkcie, ktoré manažér zastáva ustupujú do pozadia procesom. Výrazné je to najmä v procesnej organizačnej forme, ktorá býva obyčajne viac digitalizovaná. Manažéri sa stávajú nositeľmi procesom. Ak sa jedná však o hodnotenie výkonnosti v tejto oblasti sú pomerne veľké zmeny, kedy manažér je hodnotený na základe KPI a zároveň je nositeľom určitých druhov procesov.

Kým v 70. rokoch minulého storočia bola mzda ako motivačný faktor na prvom mieste neskôr klesá vplyvom vonkajších zmien klesá na tretie miesto. Pri ďalších prieskumoch sa zistilo, že sa dostáva na šieste až siedme miesto. Obrat nastáva po roku 1989, keď opäť stúpa na tretie miesto. V 21. storočí však dochádza k rozsiahlym zmenám v štruktúre spoločnosti a opäť sa mzda dostáva na čelné miesto a je na prvom resp. na druhom mieste. Veľký vplyv na tento motivačný nástroj má nezamestnanosť a ďalšie makroekonomické ukazovatele. Tieto musia byť v súlade so sociálnou politikou štátu, lebo potom môže dochádzať k deformácii.

Z toho je možné usúdiť, že pri žiadúcej zmene systému miezd, sa hierarchia významnosti jednotlivých faktorov postupne mení v závislosti na zmenách, ktoré nový systém miezd vyvoláva. Mzda ustupuje do úzadia až keď sa uspokojia základné potreby subjektov (Stýblo, 1992). V súčasnosti možno súčasný systém považovať za veľmi nevyvážený. Kým do revolúcie bolo rozpätie miezd 6 násobné, v súčasnom období je veľmi veľké (15, 20 aj viac), čo vyvoláva sociálne rozdiely a stráca sa stredná vrstva, ktorá je veľmi dôležitá práve pre digitálnu epochu. Riešením by bolo stanoviť kritériálne tabuľky, ktoré by tento systém upravili. Digitálne technológie to zvládnu veľmi efektívne a celý tento proces sa môže normalizovať.

6.2 Participácia

Pod pojmom participácia, príp. participačný manažment, rozumieme vzájomnú spoluprácu pri tvorbe rozhodnutí, t.z., že podriadení sú teda čo sa týka rozhodovacej úrovne, na rovnakej úrovni ako ich nadriadení. V praxi sa participácia môže prejavovať rôznymi spôsobmi:

- spoločné vytyčovanie cieľov,
- spoločné riešenie problémov,
- rozhodovanie v poradných výboroch,
- výber volených zástupcov,
- dobrovoľná a spontánna spoluúčasť pri riešení úloh, v rámci systému Kaizen, Lean a atď.

Typy participácie

Miera s akou sa zamestnanci podieľajú na riadení a rozhodovaní je rôzna a mení sa s typom problémov, stupňom skúseností pracovných skupín a participačnými schopnosťami všetkých zúčastnených. Možnosti spoločného rozhodovania závisia od organizačnej kultúry, filozofie riadenia a štýlu vedenia.

Poznáme participáciu rôznych typov. Napríklad môže závisieť od stupňa autority, počtu zúčastnených osôb, môže závisieť aj od toho, či ide o participáciu direktívnu, ak prebieha prostredníctvom volených zástupcov, alebo je dobrovoľná, či nariadená.

- A. **Stupeň prijímanej autority.** Manažéri pracovníci majú vopred danú formálnu autoritu, ktorá vyplýva z ich funkcie. Majú prístup k informáciám nevyhnutným k rozhodovaniu, majú právo rozhodovať a nesú za svoje rozhodnutia zodpovednosť. Miera zapojenia ostatných spolupracovníkov je daná mierou zdieľaných informácií. Manažér môže sám robiť príslušné rozhodnutia, alebo môže problém konzultovať s podriadenými. Od neho závisí, či prenesie alebo neprenesie časť svojej formálnej autority aj na podriadených. Z toho dôvodu aj miera prijímanej autority môže byť rôzna. Vo veľkej miere je však závislá aj od štýlu riadenia.
- B. **Počet zúčastnených osôb.** Od počtu osôb, ktoré sa zúčastňujú participácie, môže závisieť aj kvalita rozhodnutia a rozsah riešených problémov. Čím viac osôb sa však participácie zúčastňuje, tým býva aj čas riešenia problémov dlhší. Musí sa nájsť optimálna miera medzi dvomi premennými a to časom potrebným na riešenie problémov, a počtom zúčastnených osôb.
- C. **Participácia direktívna (prostredníctvom volených zástupcov).** U tohto typu participácie zúčastnení jednájú presne podľa kompetencií, ktoré im prináležia v riadiacej hierarchii.
- D. **Dobrovoľná participácia** predstavuje vlastnú iniciatívu pracovníkov pri riešení problémov. Sami dávajú manažérovi podnety k rozhodovaniu. Manažér však musí prejavíť o ich názory a prístup k práci záujem. Každý ich návrh musí byť prejednaný a vyhodnotený.

Zákonitosti úspešnej participácie

Aby bola participatívna stratégia úspešná, musia platiť určité všeobecné podmienky:

- A. **Dobrovoľnosť.** Súvisí s mierou voľnosti pre spoluúčasť. Zamestnanci nesmú byť do participácie násilne nútení, aj keď ju manažér môže v určitých prípadoch od zamestnancov požadovať.
- B. **Zapojenie kvalifikovaných poradcov (Qualified Facilitators).** Títo poradcovia sú špeciálne školení na participáciu a poskytovanie poradenských služieb. Podľa svojho vzťahu k organizácii môžu byť externí alebo interní. Nesmú byť ale trvale zapojení do práce tímu, v ktorom robia expertízu, pre zaistenie objektivity. Optimálna efektívnosť poradcov vyžaduje ich odlúčenie od pracovného tímu.
- C. **Časový horizont.** Úspešnosť participácie závisí aj od časového horizontu, ktorý býva napríklad v prípade riešenia organizačných úloh dlhší. K participácii sa musí pristupovať systematicky a nedá sa nastoliť k určitému termínu. Dobré participatívne vzťahy sú budované koncepcne v dlhšom časovom horizonte.
- D. **Systémový pohľad.** Súvisí s prepojenosťou a vzájomnou informovanosťou jednotlivých zložiek na rôznych stupňoch riadenia. Práca je tým efektívnejšia, čím je tím lepšie informovaný o ďalšom využití výsledkov svojej práce a keď cíti, že má podporu aj zhora.

Participácia v pracovných skupinách

V rámci participácie sa obyčajne zúčastňujú všetci členovia tímu na riešení danej úlohy. Problémom je však zaistenie samotnej participácie. K tomu môžu pomôcť metódy ako:

- **Schôdzky zamestnancov** (v pravidelných časových intervaloch, v menších alebo väčších skupinách a pod.).
- **Tvorba tímu (Team building)** v kratšom alebo dlhšom časovom období pre riešenie určitého problému.
- **Sensing.** Slúži pre potreby vrcholového manažmentu na zisťovanie rôznych postojov zamestnancov.
- **Kružky kvality.**
a pod.

Podstata sensingu spočíva vo vytvorení obyčajne štyroch pracovných skupín v nasledovnom zložení:

- **pracovná skupina** - tvoria ju technici a úradníci,
- **pracovná skupina** - tvoria ju odborníci a špecialisti,

- **pracovná skupina** - tvoria ju manažéri,
- **pracovná skupina** - tvoria ju pracovníci z rôznych oblastí a riadiacich úrovní.

Pracovné skupiny vytvára alebo navrhuje personálny riaditeľ. On stanoví poradie schôdzok, na ktorých sa zúčastňuje i generálny riaditeľ (manager director). Pred samotnou schôdzkou personálny riaditeľ musí navodiť tvorivú atmosféru schôdze tak, aby prebiehala bez zábran. Generálny riaditeľ počúva diskusie, nezasahuje do nich, môže však klásť doplňujúce otázky.

6.3 Manažérska a digitálna komunikácia

Pod **komunikáciou** rozumieme prenos a prijímanie informácií. Veľmi často sa používa i pojem sociálna interakcia alebo sociálna komunikácia, v zmysle vzájomného jednanja minimálne dvoch sociálnych jednotiek. Pomocou komunikácie môže manažér ovplyvňovať správanie a jednanie partnerov. Autori Weihrich - Koontz (1993) definujú komunikáciu ako transformáciu zakódovanej informácie v ústnej, písomnej, vizuálnej alebo inej podobe: Prof. Sedlák ako „proces prenášania informácie od jednej osoby (skupiny) k druhej osobe (skupine)“ (Sedlák, 2008, s.).

Obsahový a vzťahový moment komunikácie: V priebehu komunikačného procesu sa odovzdávajú verbalizované informácie, pričom dochádza súčasne i k neverbálnej komunikácii, napr. výrazovou mimikou, gestikuláciou a pod. Medzi obidvoma týmito momentmi môže byť súlad i nesúlad. Sociálny kontext výrazne modifikuje obsah zdelenia (napr. prosba).

Štruktúrovanie priebehu komunikácie: Priebeh komunikácie je štruktúrovaný subjektívnym momentom. Rôzne pomlčky a interpunkcie môžu viesť ku komunikačným poruchám, ktoré môžu vyvolať vystupňovanie napätia až agresivitu. Najlepšou metódou ako odstrániť komunikačné poruchy, je tematizovanie poruchy t.z. hovoriť o nich, vysvetľovať ich. Pri väčších poruchách je nutná pomoc tretej osoby.

Symetrický alebo komplementárny priebeh komunikácie: Priebeh komunikácie môže byť založený na jednotnosti alebo rozdielnosti vzťahov komunikujúcich. Symetrický vzťah komunikácie je založený na jednote nazerania alebo úsilí partnerov prekonať rozdiely medzi nimi. Komplementárny vzťah komunikácie sa uskutočňuje na základe protichodných názorov oboch partnerov. Rozlišujeme progresívne komplementárne vzťahy, kde dominuje jeden partner nad druhým a regresívne komplementárne vzťahy, kde vzťahy medzi partnermi sú symetrické.

Selektivita vnemov: Proces vnímania je selektívnym (výberovo triedeným) procesom. Miera využiteľnosti každej informácie závisí od jej hodnotenia prijímajúcim. Voľný vplyv na selekciu vnímania nie je možný.

Formy komunikácie. Rozlišujeme nasledovné formy komunikácie :

a/ **Prejavy :** - *príležitostný prejav* (reč),

- *informačný prejav*, ktorý má tieto základné formy: správa o činnosti, správa o situácii, referát, zdelenie,
- *účelový prejav*.

b/ **Jednania**, ktoré sa skladujú z týchto fáz :

- *nabiehacia doba* (uviedenie do problému, ktoré zahŕňa vytvorenie vzťahov, konfrontáciu názorov, zjednotenie postupov),
- *vlastné jednanie* (otvorenie problému a jeho riešenie) zahŕňa argumentáciu, zber a vývoj alternatív, návrhy na riešenie, návrh kritérií na riešenie problému a rozhodnutie pre optimálny návrh riešenia,
- *reflexná fáza* (preskúšanie realizácie problému) zahŕňa hľadanie možných chýb pri rozhodovaní a stanovenie ďalších postupov.

c/ **Rozhovor**, ktorý má dve formy:

- cieľovo orientovaný rozhovor,
- kritický rozhovor.

d/ **Digitálna komunikácia**, ktorá môže mať tieto formy:

- mailová komunikácia,
- internet,
- skype,
- video konferencie
- a pod.

Digitálna komunikácia

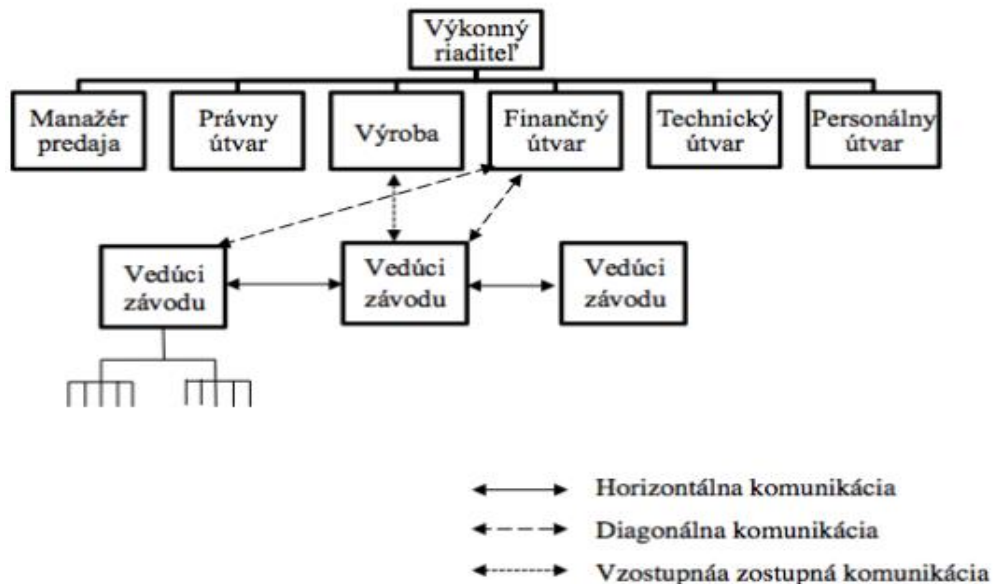
Digitálne technológie neprinášajú význam, pokiaľ s nimi zamestnanci nedokážu efektívne nakladať. Všetky funkcie firemnej komunikácie vrátane digitálnej vo vzájomnej interakcii prispievajú k budovaniu špecifických podmienok konkrétneho systému vnútrofirmej komunikácie danej firmy. *"Systém formálnej firemnej komunikácie dopĺňuje mocenské prepojenie firmy dané jej vnútornou hierarchiou a spolu s neformálnou firemnou komunikáciou umožňuje a posilňuje (alebo tiež oslabuje) informačné a vzťahové prepojenie organizácie."* (Tureckiová. 2004) Neformálna komunikácia vyjadruje sociálne potreby zamestnancov a zároveň je prostriedkom k ich dosiahnutiu. Ako uvádza Tureckiová (2004) - existuje popri formálnej a jej rozsah prekračuje formálnu organizačnú štruktúru. Pri výbere firemnej komunikácie zohľadňujeme jej cieľ, obsah a význam. Okrem najznámejších spôsobov komunikácie - ústnej a písomnej Tureckiová (2004) identifikuje vizuálnu, čo v praxi prezentujú fotografie, CD a DVD nahrávky, grafické znázornenia, schémy, grafy, tabuľky, oznamy na nástenkách a komunikáciu činmi, čo sa prejavuje v konkrétnom správaní. Výber typu komunikácie je teda závislý od toho, na čo informácia slúži, čo sa má prostredníctvom nej dosiahnuť alebo aký význam má. Dnes, v informačnej dobe sú formy komunikácie poznačené modernými digitálnymi technológiami.

Podľa smeru a média komunikácie môžeme rozlišovať rôzne formy firemnej komunikácie. Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) uvádzajú, že zostupná komunikácia plynie z vyšších hierarchických stupňov k nižším, vzostupná poskytuje možnosť spätnej väzby zamestnancov, horizontálna (laterálna) predstavuje komunikáciu dvoch pracovníkov rovnakých hierarchických stupňov a diagonálna predstavuje komunikáciu naprieč rôznymi hierarchickými úrovňami – obrázok 6.4.

V praxi zostupná komunikácia zahŕňa popisy prác, pracovné inštrukcie, manuály a bude zreteľná najmä v byrokratických štruktúrach podnikov. Vzostupná komunikácia poskytuje aj spätný tok informácií a v praxi predstavuje návrhy, pripomienky, žiadosti, sťažnosti. V horizontálnej môžeme identifikovať snahu o kooperáciu a tímovú prácu. Diagonálna komunikácia predstavuje prúdenie informácií vo všetkých smeroch.

V súčasnosti možno cítiť silnejúcu tendenciu informačných a komunikačných technológií. Prinášajú sebou významné zmeny v komunikácii a v pohľade na dnešný svet. Moderné technológie a digitálna technika umožnila vznik nových multimedialných služieb a aplikácií, prístupných na akomkoľvek mieste na svete. Smartfóny, platobné karty, tablety sú pre nás samozrejmosťou. Je zřejmý prechod na informačnú spoločnosť. Hlavné benefity informačnej

spoločnosti predstavuje zvýšenie kvality života, podpora vzdelávania, profesijnej flexibility, nových možností uplatnenia tvorivosti, schopnosti rýchlej reakcie na zmeny v štruktúre ponuky a dopytu na kvalifikáciu pracovnej sily, efektívnejšie riadenie podnikov, zvýšenie konkurencieschopnosti, v rovnoprávnejšom a vyváženejšom využití individuálnych schopností.



Obrázok 6.4 Firemná komunikácia podľa Armstronga

(Zdroj: Armstrong, 2007,)

Termín digitálna technológia sa používa na opis využívania digitálnych zdrojov k tomu, aby sme mohli efektívne hľadať, analyzovať, vytvárať, komunikovať a využívať informácie v digitálnom kontexte (Enabling, 2006). Moderné informačné a komunikačné technológie predstavujú množstvo pozitívnych prínosov. Podľa Burgerovej je to:

- Interaktivita, ktorá predstavuje možnosť obojstrannej komunikácie a možnosť zapojenia do procesu alebo reakcie používateľov na informácie.
- Multimedialita predstavuje integráciu textov, obrázkov, zvukov, animácie, videí do funkčného celku, ktorý je určený na sprostredkovanie informácií. Predstavuje zrozumiteľnú formu prezentácie a zároveň zvyšuje záujem a motiváciu.
- Hypertextovosť, resp. hypermedialita prezentuje podobne ako dynamický asociatívny charakter myslenia a pamäte človeka.
- Globalita pomáha zotierať hranice. S informáciami sa pracuje globálne s celosieťovou pôsobnosťou.

- Virtualita umožňuje spojenia s rôznymi časťami sveta a dáva individualite nový rozmer.
- Mobilita, distribuovanosť poskytuje distančný spôsob vzdelávania sa, nezávislého od miesta (on-line learning, on-line education, distance learning). Burgerová (2002)

Typy digitálnych technológií vo firemnej komunikácii

Digitálna komunikácia nám umožňuje prenos informácií, ktoré sú zakódované digitálne, prostredníctvom digitálnych zariadení - počítačov. Prostriedkami digitálnej komunikácie sú e-mail, faxy a textové, obrazové a zvukové správy. Digitálna komunikácia je veľmi jednoduchá, efektívna a veľmi spoľahlivá. Medzi základné prostriedky digitálnej komunikácie zaradíme:

- **Internet.** Internetu úplne zmenil spôsob komunikácie a spolupráce. Internet absolútne zmenil spôsob, akým sú dáta prenášané a zdieľané. Papierové dokumenty sa transformovali do online dokumentov, databáz a systémov. Zariadenia s internetovým pripojením integrujú veľké množstvo rôznych dát ako sú e-mail, PDF-dokumenty, databázy, systémové protokoly, volania, videá, fotky a pretvárajú heterogénne zdroje na široko dostupné. Používanie on-line nástrojov a platforiem ako sú YouTube, Flickr, Facebook, LinkedIn, Chatter, Second Life a mnoho ďalších, uľahčuje spoluprácu ľudí. Prostredníctvom nich sa otvárajú možnosti pre dynamickú kolektívnu prácu viacerých ľudí súčasne a je možné iniciovať viac úloh paralelne. Zber a zdieľanie vedomostí prostredníctvom týchto platforiem sa ukazuje ako veľmi užitočné a stimulujúce. V dnešnej dobe je využívaná široká škála prostriedkov a aplikácií - ako Face-time, Skype, Viber, Facebook - ktoré umožňujú audiovizuálny prenos medzi viacerými účastníkmi naraz.
- **Mobilný telefón a jeho aplikácie.** Smartfóny alebo inteligentné mobilné telefóny sú neodmysliteľnou súčasťou našich každodenných osobných a profesionálnych životov. Vďaka webovým aplikáciám je mobilný telefón možné využiť okrem základnej funkcie, akou je telefonovanie, tiež na prístup k internetu a využívania širokospektrálnych možností na komunikáciu, učenie, či zábavu. Smartfóny sa postupne stávajú dominantnými zariadeniami pre internetové prístupy. Moderné smartfóny prinášajú omnoho viac funkcií ako tradičné mobilné telefóny. Vďaka operačným systémom ako Android, iOS alebo Windows, smartfóny podporujú nosič siete Wi-Fi, Bluetooth, vďaka ktorým je užívateľom poskytnutý prístup k internetu a jeho aplikáciám. Väčšina smartfónov má zabudované senzory, merače rýchlosti, kvalitné kamery, mikrofón a reproduktor. Postupne sa stali základným prenosným príručným prostriedkom komunikácie. Rôzne prístupy k rozvoju mobilných aplikácií napomáhajú k rýchlej

mobilnej softwarovej evolúcií. Web aplikácie predstavujú aplikácie, na pozadí ktorých je možné prevádzkovať prehliadače (browser). Myšlienka mobilných webových aplikácií má rôzny význam pre rôznych ľudí - či už je to možnosť zobrazenia a prístupu webových stránok alebo prostredníctvom webu odosielané a získavané dáta. Mobile Web - je aplikáciou umožňujúcou webový prístup, ktorý je optimalizovaný užívateľským rozhraním pre mobilné platformy, Web-Hybrid je aplikácia, ktorá je natívnou aplikáciou operačného systému, využívajúce webové služby. App-Native App je aplikáciou vyrobenou pre konkrétny operačný systém alebo zariadenie. Význam a využívanie mobilných dát rastie neprekonateľnou rýchlosťou. Zvýšenie prenosu mobilných dát sa postupne zvyšuje a zrýchľuje.

- **E-mail.** Je obvyčajne bezplatná e-mailová služba. Slúži na komunikáciu prostredníctvom e-mailov, ktoré je možné spravovať a pomocou pravidiel selektovať a automaticky odstraňovať e-maily alebo ich blokovať ešte predtým, ako sa doručia do priechodka doručenej pošty. Pomocou neho sa dajú odosielať pozvánky, sledovať potvrdenia účasti a taktiež nastavovať oznámenia pripomínajúce nadchádzajúce udalosti. Obsahuje tiež kalendár, ktorý je obvyčajne priamo dostupný z priechodka doručenej pošty. Tak poskytuje jednoduchý a prístup k aktuálnym informáciám. Pomocou predplatených on-line kalendárov sa dajú importovať udalosti z iných kalendárov alebo tiež zdieľať rozvrh, čo umožňuje aktualizovať s ostatnými všetky informácie. K najznámejšej emailovej pošte patrí Outlook a Gmail.
- **Facebook.** Je rozsiahly komunitný webový systém. Je rozšíreným komunikačným nástrojom. V roku 2012 mal viac ako 1 miliardu aktívnych užívateľov. Poslanie facebooku priamo podľa zakladateľskej stránky je poskytnúť ľuďom moc na zdieľanie a vytváranie spoločného spojeného a otvoreného sveta. V dnešnej dobe sa využíva Facebook na obchodné kontakty, zdieľanie a poskytovanie informácií o firme pre potreby reklamy a komunikácie s partnermi a potenciálnymi partnermi firmy. Facebook obsahuje množstvo aplikácií ako je messenger na komunikáciu s jednotlivcami, či skupinou, umožňuje zdieľanie multimédií, je dostupný priamo na webe alebo ako mobilná aplikácia.
- **LinkedIn.** LinkedIn predstavuje obchodne orientovanú sociálnu sieť. Slúži užívateľom najmä pre potreby vytváranie profesionálnych sietí. Hlavnými jeho užívateľmi sú manažéri, konzultanti a odborníci z rôznych profesijných oblastí. Každý profil obsahuje položky kariéry, absolvované vzdelania a pracovné miesta. Kontakty prepájajú veľkú sieť užívateľov. Využíva sa najmä na komunikačné kontakty svojich súčasných a bývalých kolegov, spolužiakov alebo na vyhľadávanie nových obchodných kontaktov.

Digitálne technológie umožňujú rozličné možnosti a formy komunikácie. Prostredníctvom aplikácií môžu byť jednotlivé komunikačné kanály synchronizované. V dnešnej dobe je prebytok a nie nedostatok informácií. Preto môže byť problém nedostačujúceho prístupu k nim, ktorý nie už tak veľký. Riziko vzniká z orientácie v množstve informácií. Pre efektívnu a úspešnú komunikáciu mnohé z týchto aplikácií poskytujú možnosť selekcie informácií prostredníctvom nastavení užívateľského rozhrania.

Digitálne technológie umožňujú komunikáciu prostredníctvom správ, audio-prenosu, audio-video prenosu medzi jednotlivcami alebo skupinou, posielanie alebo zdieľanie súborov, textu alebo videí. Pozitívum využitia digitálnych technológií v komunikácií spočíva v rýchlom prístupe k informáciám, ich archivácii v identickej podobe, triedení a opätovnom využívaní. Predstavujú ľahký, rýchly a prehľadný prístup k informáciám, zdieľanie vízií firmy, cieľov, prostriedkov ich dosiahnutia, špecifikácie výkonu práce, očakávaných výsledkoch, hodnotenia a analýzy dokončených projektov.

Medzi moderné nástroje digitálnej komunikácie vhodné pre manažerov a komunikáciu formou videokonferencií možno zaradiť tieto vybrané aplikácie:

- **Skype.** Program Skype (2014) je internetovou aplikáciou. Služi na bezplatné telefonovanie, chatovanie a posielanie súborov cez internet. K použitiu je nutný mikrofón, slúchadlá alebo reproduktory. Užívateľ môže prijímať a uskutočňovať hovory. Skype poskytuje možnosť konferenčných hovorov a video hovorov pre väčší počet ľudí. Kvalita zvuku je zvyčajne vyššia ako u bežných mobilných telefónov. Skype umožňuje import kontaktov z Microsoft Outlook-u alebo iných e-mailových klientov. Skype poskytuje rýchle telefonovanie na zverejnené čísla webových prehliadačov. Je veľmi rozšírený a stále čoraz viac používaný program na telefonickú komunikáciu či komunikáciu prostredníctvom video hovoru.
- **Zoom Cloud Meetings.** Aplikácia je voľne dostupná. Ponúka jednoduchý spôsob pracovať na diaľku v tíme, resp. komunikovať s klientom. Aplikácia ponúka video aj audio komunikáciu vo vysokej kvalite, zdieľanie obrazovky a cross-platform správy. Pre začatie konferencie postačuje iniciovať míting a pozvať ľudí z vášho zoznamu kontaktov. Aplikácia funguje cez Wi-Fi, 4G LTE a 3G siete. Manažéri môžu zdieľať a pripomienkovať obrazovky alebo komunikovať prostredníctvom chatu.
- **Free Conference Call.** Aplikácia je voľne dostupná. Umožňuje videokonferencie s HD audiom a zdieľaním obrazovky. Stretnutia online môže organizovať sám manažér alebo sa pridať k existujúcej komunikácii. Môže zdieľať obsah alebo chatovať s účastníkmi.

Poskytuje bezplatné audio a video konferencie až pre 1000 používateľov a online mítingy so zdieľaním obrazovky. Po pripojení k hovoru môžete takisto prehliadať zdieľané dokumenty.

- **Google Hangouts Meet.** Určený je na príležitostné videohovory. Aplikácia ponúka jednoduché rozhranie pre videokonferencie v HD kvalite pre stovku účastníkov a jednoduchý prístup cez zdieľaný link. Aplikácia je kompatibilná aj s Google Kalendárom. Z toho dôvodu je plánovanie hovorov jednoduché, ako aj prezeranie podrobností ohľadom stretnutia. Jednoduchá video konferenčná platforma, ktorá umožňuje aj posielanie a zdieľanie súborov. Na plnohodnotné používanie sa vyžaduje učiteľský Google účet. Umožňuje tiež nahrávanie videokonferencie pre jej sprístupnenie študentom, ktorí nemôžu byť v danom čase prítomní. Ponúka aj možnosť zdieľania obrazovky učiteľovho počítača. Google Hangouts Meet je súčasťou komplexného balíka G Suite na podporu tímovej spolupráce, ktorý je optimalizovaný pre vzdelávacie inštitúcie. Ten obsahuje napr. e-mailovú schránku, online aplikácie na úpravu dokumentov a neobmedzené online úložisko dokumentov.
- **GoToMeeting.** Desktop aplikácia ponúka aj alternatívu pre mobil. Prostredníctvom nej môžete realizovať online stretnutia bez potreby sa prihlasovať a bezplatne. Môžete tu zdieľať svoju obrazovku s účastníkmi hovoru, prezerat' a reagovať na prezentácie. Prehľadne zobrazuje aj nadchádzajúce stretnutia, na ktoré vás aplikácia upozorní. Je tu možná synchronizáciu stretnutí aj do kalendára na smartfóne. Má tzv. commuter mód, čím vie ušetriť až 90% objemu dát počas video hovoru cez mobil.

Pre oblasť vzdelávania a rozvoja manažérov možno využiť na digitálnu komunikáciu aplikácie:

- **Microsoft Teams.** Aplikácia umožňuje vytváranie viacerých separátnych tímov jedným manažérom (učiteľom, konzultantom), napr. pre triedu, predmet, seminár a pod. Umožňuje ich správu a následnú audio- a video komunikáciu, resp. chat. Súčasťou funkcií je aj podpora online hodín – zdieľaním obrazovky počítača manažéra konferencie alebo pripravenej prezentácie s následným uložením záznamu. Taktiež je možné jednotlivým tímom zadávať úlohy, ktoré ostatní účastníci následne riešia a odovzdávajú. Platformu je taktiež možné využiť na posielanie a zdieľanie dokumentov. Pri spojení s niektorou z cloudových služieb (OneDrive, Google Drive, box.com a iné) je možné spoločne pracovať pri úprave online dokumentov. Možno to využiť pri skupinových projektoch a pod.

- **Moodle.** Nástroj je určený pre pokročilejších používateľov. Umožňuje vytvárať rôzne kurzy (pre triedy alebo predmety). V rámci vytvorených online kurzov sa dajú pridávať študijné materiály, súbory na stiahnutie, animácie, prednášky, prezentácie a pod. Možno je tiež vytvárať a hodnotiť zadania a úlohy, zakladať diskusné fóra a odpovedať na otázky účastníkov tímu, vytvárať a vyhodnocovať testy, vytvárať ankety a dotazníky.
- **Slide.** Aplikácia umožňuje dialóg a interakciu medzi učiteľmi a študentmi v podobe kvízov, hlasovaní, ale aj online prezentácií s podporou MS PowerPoint. Účastníci môžu cez ňu klást' otázky, a to aj anonymne. Nástroj je vhodný ako doplnok k niektorej z video konferenčných služieb (Zoom, Webex, Skype, Hangouts a pod.). Balík s uvedenými pokročilými funkciami EDU (Teacher) je pre slovenských učiteľov poskytovaný zdarma, je nutné najprv sa zaregistrovať na slido.com a potom sa so žiadosťou obrátiť na support@slido.com. Aplikácia vrátane návodov je dostupná v anglickom jazyku.
- **Google Classroom.** Jednoduchý a prehľadný online systém na podporu dištančného vzdelávania (podobne ako napr. Moodle či Edupage, no s menším rozsahom funkcií). Obsahuje organizáciu kurzov, študentov a tried, študijných materiálov, vytváranie a vyhodnocovanie testov a umožňuje komunikáciu so študentmi vo vytvorených skupinách (napr. podľa tried alebo predmetov). Na používanie sa vyžaduje Google účet. Google Classroom je aj súčasťou komplexného balíka G Suite na podporu tímovej spolupráce, ktorý je optimalizovaný pre vzdelávacie inštitúcie. Ten obsahuje napr. e-mailovú schránku, online aplikácie na úpravu dokumentov a neobmedzené online úložisko dokumentov.
- **Cisco Webex Meetings.** Celosvetovo najvyužívanejší videokonenčný systém. Rozhranie je dostupné v angličtine. Umožňuje nahrávanie videokonferencie pre jej neskoršie prístupenie. Ponúka aj možnosť zdieľania obrazovky učiteľovho počítača.
- **Jitsi Meet.** Videokonferenčná platforma, ktorá funguje úplne bez registrácie. Rozhranie je po prepnutí jazyka v nastaveniach dostupné aj v češtine. Ponúka aj možnosť zdieľania obrazovky učiteľovho počítača alebo pripravenej prezentácie.
- **WhatsApp.** Multimediálna komunikačná platforma. Rozhranie je dostupné aj v slovenčine, požaduje sa registrácia pomocou telefónneho čísla.
- **Viber.** Multimediálna komunikačná platforma. Rozhranie je dostupné v angličtine, požaduje sa registrácia pomocou telefónneho čísla.

Všetky spomenuté aplikácie z hľadiska riadenia efektívnej komunikácie majú veľký význam, pretože poskytujú možnosti rýchleho rozhodovania, kontroly prebiehajúcich

pracovných procesov, dosahovaných cieľov a spätnej väzby. Riziká a negatíva využívania digitálnych technológií sú v množstve informácií, v probléme ich selekcie (oddeliť redundantné informácie od neredundantných, riziko neefektívneho, automatického alebo mechanického využívania digitálnych technológií.

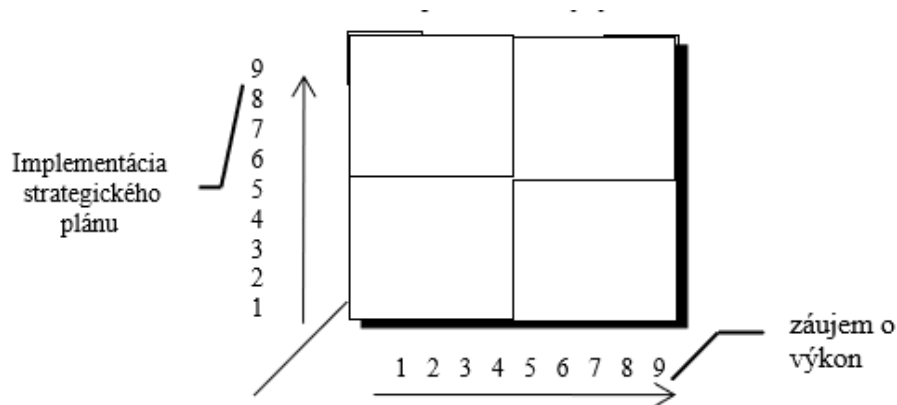
6.4 Vedenie tímu - štýl vedenia

Manažér má k dispozícii k priamemu pôsobeniu na podriadených jednak **formálne prostriedky**, t.j. pozíciu v podnikovej hierarchii, systém odmien a trestov, jednak **prostriedky neformálne**, t.j. znalosti, schopnosti, osobné vlastnosti, autoritu. Formálne i neformálne prostriedky mu umožňujú viesť ľudí. Spôsob akým tieto prostriedky využíva mu určuje jeho osobitý štýl vedenia.

Štýlom vedenia sa rozumie spôsob správania sa vedúceho k podriadeným (k podriadenej pracovnej skupine). Môžeme charakterizovať tri základné štýly vedenia (Koontz, 2003):

- A. **Autoritatívny štýl vedenia**, keď celá autorita je sústredená na manažéra. Komunikácia je centrálna orientovaná na vedúceho, pričom k realizácii rozhodnutí využíva tresty a odmeny. Výhodou tohto štýlu vedenia je rýchlosť rozhodovania, nevýhodou slabá podpora pracovnej skupiny.
- B. **Demokratický štýl vedenia** znamená, že vedúci skupiny berie do úvahy prania a želania členov skupiny. Účasť na rozhodnutiach zvyšuje motivačné účinky. Výhodou tohto štýlu vedenia je rast morálky členov skupiny, ich podpora, vyššia kvalita rozhodnutí spracovaná na základe kolektívneho rozumu. Nevýhodou je pomalosť v rozhodovaní, rozdelenie zodpovednosti, kompromisy, ktoré nemusia znamenať optimálne riešenie.
- C. **Liberálny (Laissez-faire) štýl vedenia**, alebo "rob si čo chceš", môže znamenať vytvorenie príležitosti pre individuálny rast, väčšiu nezávislosť. Nevýhodou môže byť strata súdržnosti skupiny - chaos. Tento štýl vedenia nepriniesol pozitívne výsledky ani z hľadiska spokojnosti z práce, ani z hľadiska výkonu.

Autoritatívny štýl vedenia sa hodí skôr pre dosahovanie krátkodobých cieľov, pričom tento štýl vedenia je zameraný na výkon. Pre dosahovanie dlhodobých cieľov sa využíva **demokratický štýl vedenia** zameraný na ľudí. Oba aspekty, teda záujem o výkon a záujem o ľudí, je možné zobrazit' v dvojrozmernom obrazci (podľa R. Blakea a J.S. Mountanovej). Plošným zobrazením oboch dimenzií s deviatimi možnými hodnotami v každej z nich vytvorili tzv. **riadiacu mriežku**, ktorá znázorňuje rôzne štýly vedenia - obrázku 6.5.



Obrázok 6.5. Riadiaca mriežka podľa Blakea a Mountanovej
(Zdroj: *vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry*)

Legenda:

(1,1) - Lahostajný typ vedenia, vedúci je lenivý, apatický, kontroluje formálne, prenecháva rozhodnutia iným, vinu za neúspech prenáša na iných. Nutne dochádza ku konfliktom.

(9,1) - Úkolový typ vedenia je autokratický, nariaďuje, nestrpí odpor, uplatňuje často sankcie. Rozhoduje rýchlo a nevysvetľuje, podrobne kontroluje, je neprístupný ku kritike, nerobí rozdiel medzi riadením človeka a stroja.

(1,9) - Susedský typ vedenia. Je pravým opakom úkolového typu vedenia, vedúci nadmerne dôveruje, dlho debatuje s podriadenými, pochváli aj priemerný výkon, snaží sa nepoškodiť nikomu a tak zľavuje z nárokov, len aby neboli konflikty.

(5,5) - Kompromisný typ vedenia. Je zlatou strednou cestou, je praktický, pragmatický, vyhýba sa extrémnym postojom, inklinuje k vyjednávaniu a ku kompromisom, podriadených nechá samostatne jednať, ale v rámci predpisov.

(9,9) - Tímový typ. Rešpektuje potreby ľudí, vyžaduje náročné plnenie úloh, vedie ľudí ku spoločnému riešeniu úloh, rozhodnutia sú vecné. Pracovná skupín pripomína športový tím.

Zhrnutie 6. kapitoly

V rámci kapitoly Vedenie bol vysvetlený pojem vedenie, jeho obsah a funkcie. Bolo poukázané na zmeny v tejto funkcii, ktoré sebou prináša digitalizácia a nástup digitálnych technológií. Preskúmaná bola problematika pracovnej motivácie z pohľadu manažmentu a funkcie vedenia, ktorá sebou predstavuje proces znovuzrodenia alebo podnietenia pracovnej aktivity a udržanie ju v behu. Objasnené boli typy správania a to reálneho a verbálneho a členenie pracovného správania na vnútorné a vonkajšie. Následne boli objasnené motivačné činitele motívy jednania a ich prejavy, proces pracovnej motivácie a determinanty pracovného správania. Vysvetlení bol význam pracovných stimulov a motivačný účinok vždy. Pretože

vedenie je založené na participácii a vzájomnej spolupráci vysvetlené boli spôsoby, typy participácie a objasnená bola participácia v pracovných skupinách. Osobitne bolo skúmané pracovné správanie a skupinová dynamika.

Ďalšej časti sme sa zaoberali problémom komunikácie, ako prenosu a prijímania informácií, vysvetlili jej obsahový a vzťahový moment a štruktúrovanie v priebehu komunikácie. Medzi najdôležitejšie formy komunikácie patria prejavy, jednanie, vyjednávanie a rozhovor. Objasnený bol pojem digitálnej komunikácie a komunikácie manažérov z pohľadu používania moderných digitálnych technológií. Osobitné čas sme venovali problému štýlu vedenia a vedenia tímu. Bližšie sa objasnili základné štýly vedenia a ich použitie v praxi. Zároveň sme tu poukázali na možnosti využitia digitálnych prezentácií výsledkov tohto procesu.

Otázky k zamysleniu

1. Vysvetlite pojem vedenie a jeho funkciu v digitálnom manažmente?
2. Charakterizujte pracovnú motiváciu a jej význam vo vedení tímu z pohľadu procesov digitalizácie?
3. Objasnite Taylorov model pracovnej motivácie a ako ho ovplyvnili digitálne technológie?
4. Charakterizujte determinanty pracovného správania? Aké zmeny sa v nich uskutočnili vplyvom digitálnych technológií, na čo si je potrebné dať pozor?
5. S akými formami participácie sa stretávame v praxi v súčasnej dobe využívania moderných komunikačných technológií?
6. Podľa akých kritérií rozdeľujeme pracovné skupiny a ako to môžeme využiť v praxi v dnešnej dobe?
7. Čo rozumiete pod slovom skupinová dynamika a ako ju ovplyvňuje moderné technológie v riadení?
8. Aký je obsahový a vzťahový moment digitálnej komunikácie?
9. Aké formy digitálnej komunikácie poznáte a ktoré dni považujete za najdôležitejšie pre úspešnú činnosť manažéra?

7 Controlling

Cieľ kapitoly:

Posledná kapitola manažmentu sa zaoberá problematikou v controllingu a jeho postavením v digitálnom manažmente. Ešte donedávna bola uvádzaná posledná funkcia manažmentu ako kontrola, ale koncom 20. storočia sa postupne do popredia dostáva nová veda a to veda o controllingu, ktorá zdokonalila kontrolu a pretransformovala ju na moderný pohľad na manažment 21. storočia a informačnej spoločnosti. Inými slovami sa dá povedať, že moderný manažment pre 21. storočie sa volá controlling. V kapitole sú popísané jednotlivé druhy controllingu a to finančný, nákladový a strategický controlling. Obsahom tejto kapitoly je taktiež problematika kontroly, ako pôvodnej funkcie manažmentu, rozšírenej aj o problematiku riadenia kvality, ktorá nadobúda nový význam. Objavujú sa nové koncepcie kvality, ktoré podporujú ďalší rozvoj manažmentu. Vo funkcii kontroly došlo v priebehu historického vývoja k najväčším zmenám, ktoré v podstatnej miere spôsobil práve rozvoj IKT, ale tiež rozvoj japonských a amerických systémov riadenia a posilnenie ekonomickej a finančnej stránky riadenia zo strany európskych krajín, ktorý túto funkciu pretransformoval do podoby controllingu. Controlling v dnešnej dobe možno sledovať ako samostatnú vednú disciplínu.

Kľúčové slová: controlling, kontrola, kvalita, finančný controlling, nákladový controlling, strategický controlling, EFQM, riadenie kvality, digitálny controlling, digitálny manažment.

7.1 Controlling ako funkcia manažmentu

Ako bolo uvedené vyššie, kontrola má v súčasnom období iný význam a iný zmysel. Nejedná sa čisto iba o proces kontroly, ale o ucelený systém moderného riadenia podporovaný digitálnymi technológiami nazývaný controlling. Controlling v sebe zahŕňa plánovanie, kontrolu plnenia plánu, analýzu odchýlok a návrh opatrení na ich odstránenie. V súčasnosti sa controlling považuje za metódu prosperujúceho podnikania alebo riadenia j úspechu. Controlling je vtedy účinný a efektívny, ak organizácia dosiahne ciele, ktoré si stanovila. Bez digitalizácie procesov riadenia to dnes už nie je možné.

Myšlienka controllingu vznikla už v čase priemyselnej revolúcie v USA, kde v dôsledku koncentrácie kapitálu a narastania fixných nákladov, bola zavedená funkcia "kontrolórov", ktorých úlohou bolo vykonávať finančno-hospodársky dozor podniku. Ukazovateľová analýza (ratio analysis), ktorá je dnes centrálnym nástrojom controllingu, bola vyvinutá na začiatku

tohto storočia a slúžila na účely finančnej kontroly, neskôr na účely kontroly podnikového hospodárenia. V priebehu rozvoja podnikov sa finančné hospodárenie podnikov rozdelilo na oblasť "Treasurership "-Pokladníctvo a na " Controllership "- Kontrola. Rast profesionality týchto nových povolání viedol v roku 1931 k vzniku "Amerického inštitútu kontrolórov (Controller's Institute of America)", ktorý bol v roku 1962 premenovaný na "Výkonný finančný inštitút" (Financial Executive Institute).

Definícia controllingu, vydaná týmto inštitútom v roku 1962, definuje controlling ako súbor nasledovných úloh: plánovanie, spravodajstvo o odchýlkach skutočnosti oproti plánu, poradenstvo pre všetky plánovacie miesta, daňové záležitosti, výkazníctvo pre štátne orgány, interné kontroly a revízie, poisťovacie záležitosti a analýza hospodárskeho, sociálneho a spoločenského vývoja.

P. Horváth a H. Gaydol v roku 1990 sformulovali na základe tohto súboru úloh tzv. "**stavebné kamene controllingu**", medzi ktoré zaradili: organizáciu, účtovníctvo, plánovanie, výkazníctvo, elektronické spracovanie údajov, interné revízie, daňové záležitosti. Prieskumy ukázali, že centrálné stavebné kamene (plánovanie, účtovníctvo, výkazníctvo), boli zastúpené v 80% opýtaných nemeckých podnikoch. To nasvedčuje tomu, že uvedené úlohy neboli a nie sú pre nemeckých manažérov nové. Je to ich schopnosť zhrnúť tieto úlohy pod pojem "controlling" a organizačne centralizovať do samostatného podnikového útvaru "controlling".

V teórii sa môžeme stretnúť s niekoľkými názormi a vymedzeniami pojmu controlling.

Rudolf Mann v roku 1978 uvádza v knihe "*Die Praxis des Controlling*": "*Pod pojmom controlling budeme rozumieť dovnútra podniku zamerané operatívne správanie, transformáciu stratégie na údaje operatívneho plánu a ich priebežnú konfrontáciu so skutočnými údajmi*".

Peter Horváth v roku 1979 v knihe "*Controlling*" uvádza nasledovné controllingové funkcie: plánovanie, kontrola, koordinácia a informácie, pričom koordinácii pripisuje nadradené postavenie.

Rudolf Mann a Elmar Mayer uvádzajú v knihe "**Controlling**" 1992: "Controlling znamená kontrolu plnenia plánu, analýzu odchýlok od plánu, tvorbu operatívnych plánov a rozpočtov (vrátane noriem, kalkulácií a vnútropodnikových cien), znamená súbor pravidiel, ktorý napomáha dosiahnutiu cieľov, slúži k dodržaniu žiaduceho stavu, k riadeniu zisku".

Controlling je systém pravidiel, ktorý napomáha dosiahnuť podnikové ciele, zabraňuje prekvapeniam a včas "rozsvieti červenú", keď sa objaví nebezpečenstvo, vyžadujúce

príslušné opatrenia. Controlling slúži k udržaniu žiaduceho stavu, je to projekt, ktorý v pravidelných intervaloch umožňuje zrovnávanie so skutočným stavom, aby sme zistili či sú nutné v oblasti riadenia zásahy, ktorými je možné žiaduci stav dosiahnuť alebo udržať". *"Žiaduci stav v podniku je vyjadrený v podnikovom plánovaní, skutočný stav zistíme z priebežného výkazníctva. Porovnanie plánovaného stavu so skutočnosťou je "srdcom" controllingu. Plán je výrazom toho, čo chceme dosiahnuť a skutočný stav je skutočne merateľný výsledok nášho jednania"*. (Mann, 1992)

R. Hofmeister a H. Stiegler uvádzajú v knihe "**Controlling**" z roku 1988: "Controlling znamená také usmerňovanie podnikového diania, ktoré je zamerané na dodržiavanie podnikateľského zámeru - najmä však na dosiahnutie zisku. To znamená, že zahŕňa nasledovné prvky činností: stanovenie cieľov, prognózy, plánovanie, porovnávanie plánu a skutočnosti, analýzu odchýlok, opatrenia na odstránenie odchýlok a stanovenie nových cieľov."

V Čechách sa problematike Controllingu dlhodobo venuje **Controllingový inštitút Praha** pod vedením **L. Profotu** a **O. Cechlová a Česká asociace pro finanční řízení**. Tejto problematike sa venujú od konca 90. rokov a dosiahli v tomto odbore veľmi cenné úspechy. Z osobností možno menovať **B. Král, M. Zralý, J. Vysušil** a ďalší.

Na Slovensku sa tejto problematike od roku 1990 venuje **P. Gallo** a kolektív vedecko-odborných pracovníkov okolo neho. V tejto oblasti dosiahli významné výsledky a v súčasnosti disponujú pravdepodobne najrozsiahlejším controllingovým systémom na Slovensku. Digitalizáciu v controllingu dostali do štádia, kedy umožňuje efektívne pomáhať v riadení. Na rozdiel od iných vedecko-výskumných pracovísk sa venujú nielen rozvoju tejto vedy, ale aj dlhodobo implementácii týchto poznatkov do praxe. Sú vlastníkami niekoľkých významných know-how v tejto oblasti. Z ďalších osobností je potrebné spomenúť **J. Horváthovú, R. Rajnohu, M. Sedliačkovú, A. Foltýnovú** a ďalších.

Controlling (voľný preklad - ekonomické riadenie), vyjadruje komplexnú funkciu ekonomického riadenia, koordináciu plánovania, kontroly a informačného zabezpečenia. Koordinácia v tejto súvislosti znamená vytvorenie systému podnikového plánovania, kontroly a informácií, využiteľného pre potreby manažmentu podniku.

Americký ústav pre ekonomické riadenie považuje za **hlavné úlohy ekonomického riadenia**: plánovanie, rozbery, hodnotenie a poradenstvo, daňové záležitosti, správy štátnym

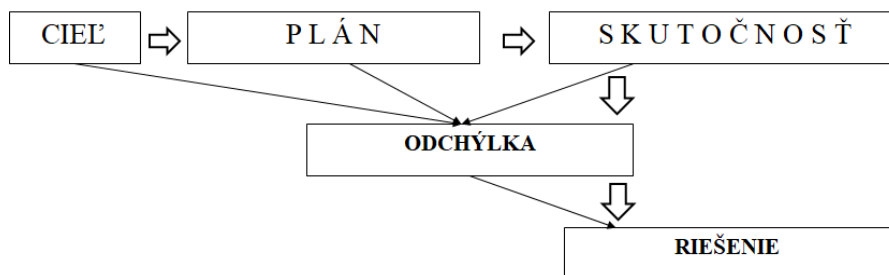
orgánom, ochranu majetku, národohospodárske štúdie. Za najdôležitejšiu súčasť ekonomického riadenia sa považuje účtovnícky systém orientovaný na potreby manažmentu podniku.

Pod pojmom controlling teda rozumieme, dovnútra podniku zameraný proces: stanovenia cieľov, plánovania, sledovania plnenia plánu, rozboru, prijatia záverov v súvislosti s odchýlkami, ktoré v riadenom procese charakterizujú rozdiel medzi zámerom a jeho realizáciou.

Teda, keď hovoríme o úspechu resp. neúspechu firmy, nie je možné pozabudnúť na účinnú metódu prosperujúceho podnikania a tou je controlling. Jeho odozva je pomerne veľká najmä v podmienkach malého a stredného podnikania, ale postupne sa presadzuje aj v iných odvetviach a verejné správe.

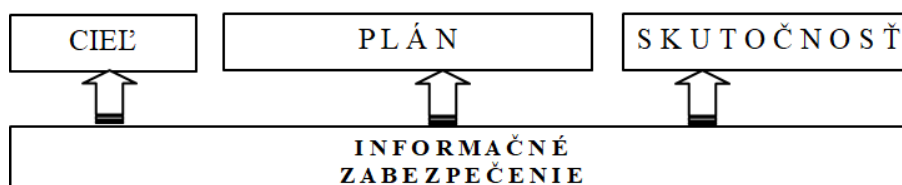
Controlling podľa autorov tejto publikácie **možno definovať ako riadenie k úspechu**. Je to vlastne **proces stanovovania cieľov, tvorba plánov, monitorovanie skutočnosti a vyhodnocovanie odchýlok od plánov so súčasným návrhom riešení**.

Controlling možno vyjadriť nasledovnou schémou - obrázok č. 7.1.



Obrázok 7.1 Podstata controllingu
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Veľmi dôležitou súčasťou controllingu sú informačno-komunikačné technológie a digitalizácia controllingových procesov - obrázok 7.2.



Obrázok 7.2 Úloha informačného zabezpečenia v controllingu
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Filozofia controllingu

Filozofia controllingu je charakterizovaná najmä týmito znakmi (Steinocker, 1992):

- orientácia na ciele,
- zameranie na slabé miesta,
- zameranie na aktivity,
- neustále porovnávanie skutočnosti s plánom,
- orientácia na budúcnosť (o minulosť sa zaujíma len do tej miery pokiaľ môže nejakým spôsobom ovplyvniť budúcnosť),
- snaha o to, aby z porovnávania plánu so skutočnosťou sa nevytvoril systém zúčtovania a posudzovania orientovaný na minulosť, ale snažiť sa získať impulzy do budúcnosti,(smer myslenia, ktorý R. Mann nazýva "myslenie dopredu").

Z uvedeného možno vyvodiť záver, že úlohou controllingu je kontrolovať dodržiavanie a dosahovanie stanovených cieľov, najmä však zisku a likvidity. Zvláštnosťou pritom nie je to, že jednotlivé funkcie riadenia prebiehajú v podniku integrovane, ale skôr to, akým spôsobom sú tieto funkcie realizované v praxi. Filozofia controllingu je daná najmä týmito tromi prioritami (Steinocker, 1992):

- orientácia na úzky profil,
- zameranie na budúcnosť,
- perspektívne myslenie.

Controlling ako veda aj teória pre prax sa postupne špecializoval na jednotlivé oblasti a tak existuje v dnešnej dobe:

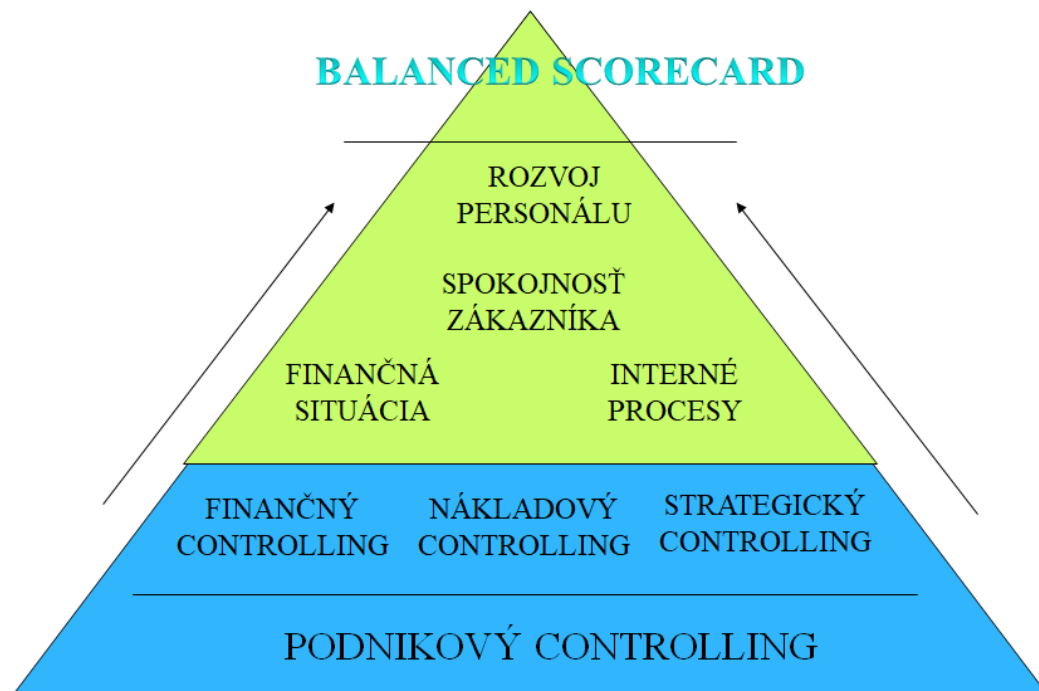
- finančný controlling,
- nákladový controlling,
- strategický controlling.

Postupne začiatkom 21. storočia sa ďalej rozširoval do iných oblastí a tak vznikol:

- personálny controlling,
- marketingový controlling,
- controlling odbytu,
- hotelový controlling,
- controlling služieb,

Postupne sa rozširuje do ďalších vedných oblastí.

Na základe uvedených poznatkov možno vytvoriť tzv. pyramídu controllingu a schematicky znázorniť, ako jeho jednotlivé subsystemy do seba zapadajú – obrázok 7.3.



Obrázok 7.3 Subsystemy podnikového controllingu

(Zdroj: vlastné spracovanie)

7.2 Strategický controlling

Strategický controlling znamená systematické zisťovanie budúcich možností a rizík, ich skúmanie a pozorovanie. Z toho vyplýva dôležitá úloha strategického controllingu, a to riadenie a kontrola opatrení vykonaných pre naplnenie a realizáciu stratégie. Strategický controlling napomáha tomu, aby dnes boli prijaté opatrenia pre zabezpečenie budúcej existencie. To znamená, že už dnes musíme brať do úvahy budúce riziká a budúce možnosti, a tým vytvárať predpoklady úspechu do budúcnosti. Tieto predpoklady majú vplyv na budúci zisk podniku a na budúce operatívne výsledky.

Úlohy controllingu v strategickej oblasti sledujú cieľ (Vacek, 1994):

- podnecovať strategickú filozofiu podniku,
- vypracovať analýzu silných a slabých stránok podniku,
- rozvíjať strategické ciele podniku,
- zabezpečiť porovnanie skutočného a požadovaného stavu na strategickej úrovni,
- pripravovať opatrenia pre riadenie podľa odchýlok.

K hlavným nástrojom strategického controllingu patria predovšetkým (Vacek, 1994):

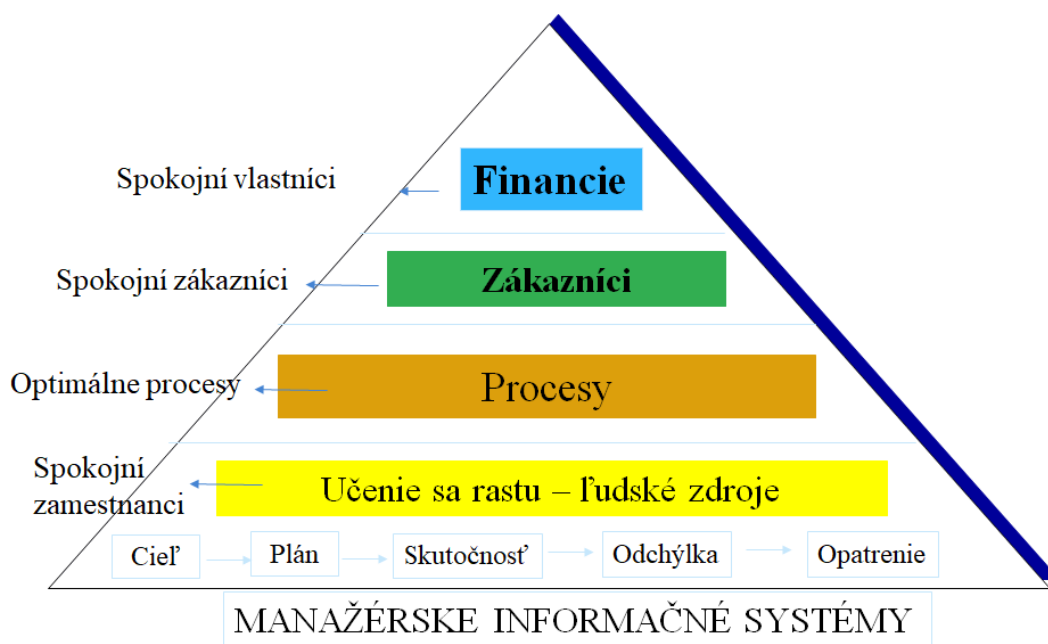
1. Analytické nástroje:

- analýza silných a slabých stránok,
- analýza strategických potenciálov a strategických medzier,
- strategická bilancia,
- analýza priebehu životného cyklu,
- portfóliová metóda.

2. Prognostické metódy:

- kvantitatívne metódy,
- kvalitatívne metódy.

Model strategického controllingu je uvedený na obrázku 7.4.



Obrázok 7.4 Model strategického controllingu

(Zdroj: vlastné spracovanie)

7.3 Operatívny controlling

Operatívny controlling charakterizujú najmä nasledovné znaky (Vacek, 1994):

- časový horizont krátkodobý (1-3 roky),
- úlohy spojené s rentabilitou, plánovaním likvidity a kontrolou hospodárnosti,

- vychádza z aktuálnych personálnych, strojových a kapitálových možností podniku, t.j. z existujúcich zdrojov.

Úlohy controllingu v operatívnej oblasti sa vykonávajú s cieľmi (Vacek, 1994):

- vypracovať orientačné návody pre čiastkové plánovanie,
- zabezpečiť celkové vnútropodnikové plánovanie,
- zabezpečiť porovnanie požadovaného a skutočného stavu,
- prevádzať korekciu odchýlok,
- poskytovať informácie pre vnútropodnikové plánovanie.

Pre operatívne plánovanie sú dôležité najmä tieto výkazy:

- vyúčtovanie uplynulého roku,
- plánovanie nákladov a zisku na budúci rok,
- plán tržieb a odbytu,
- plán výroby a kapacít,
- investičný plán,
- plán nákupu,
- plán pracovníkov organizácie,
- finančný plán a plán likvidity,
- plánovaná bilancia.

Medzi najdôležitejšie nástroje operatívneho controllingu patria (Vacek, 1994):

- rozpočet výkonov,
- finančný plán,
- plánovaná bilancia,
- kalkulácia plánovaných nákladov,

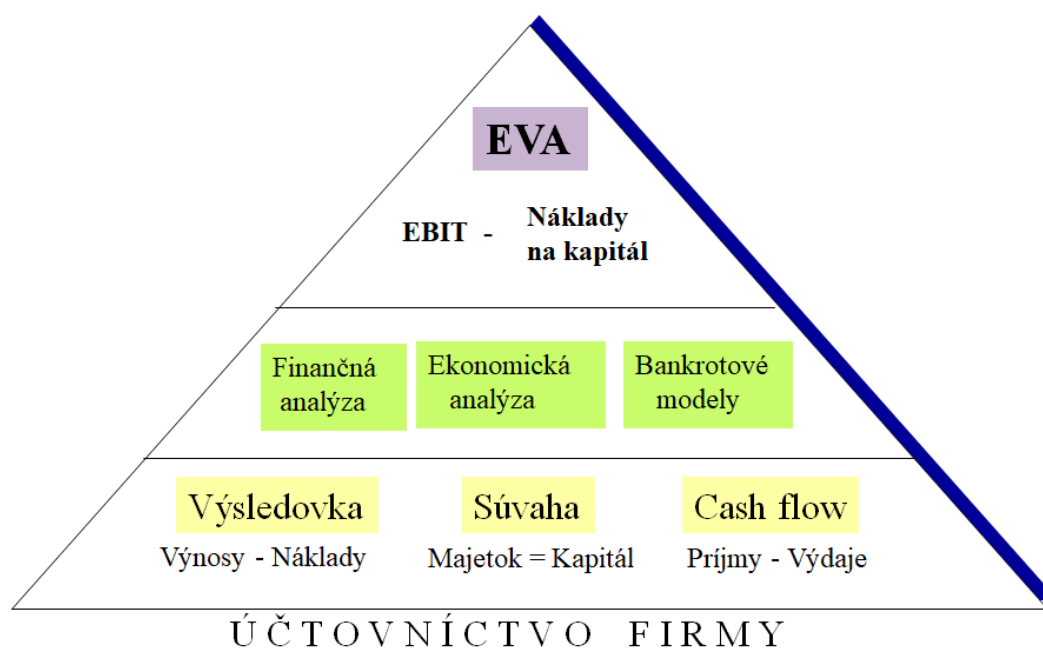
vrátane porovnávaní plánu, potrieb a skutočnosti. Porovnávanie plánu a skutočnosti ukazuje odchýlky rozpočtu od skutočnej hodnoty, porovnávanie potrieb a skutočnosti poukazuje na odchýlku plánovanej hodnoty skutočného vývoja od skutočnej hodnoty.

V rámci moderného manažmentu controlling rieši stále zložitejšie úlohy. Začína sa hovoriť o celkovom riadení podniku, alebo strategickom manažmente, alebo stratégii manažmentu komplexných systémov. Bez digitalizácie controllingových procesov to už nie je možné.

Finančný controlling a sústava finančných ukazovateľov

Podnikateľská činnosť organizácie v trhovej ekonomike vyvoláva nutnosť venovať pozornosť hodnoteniu hospodárskych výsledkov, čo sa zabezpečí hlavne sústavou rozborových ukazovateľov. Finančná situácia podniku je jedným zo súhrnných ukazovateľov hospodárenia a závisí na celkových výsledkoch a efektívnosti jeho hospodárenia. Podobne ako v zisku, tak i vo finančnej situácii sa premieta úspešná alebo neúspešná činnosť podniku. Všeobecne je finančná situácia podniku určovaná vzťahom medzi finančnými možnosťami a potrebami vývoja vzťahu prostriedkov a zdrojov ich financovania. Finančný controlling a štruktúra subsystémov, ktoré ho tvoria je uvedená na obrázku 7.5.

Pre vrcholové vedenie sa pri rozborovej činnosti využívajú predovšetkým zovšobecňujúce finančné ukazovatele. Zo širokej škály sústav finančných ukazovateľov, ktoré viac alebo menej modelujú fungovanie podnikateľskej činnosti firiem, sa pokúsime aspoň stručne charakterizovať niektoré z nich. Východiskom rozborových postupov sú väčšinou systémy podnikového rozpočtovníctva (budgeting).



Obrázok 7.5 Subsystémy finančného controllingu

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Základné ciele rozpočtového systému sú (Cole, 1990):

- A. Vypracovať krátkodobý podnikateľský plán.
- B. Zamerať postup smerom k dosiahnutiu plánov a cieľov.
- C. Zaisťovať koordináciu medzi kľúčovými oblasťami organizácie (marketing a výroba).

D. Delegovať zodpovednosť na manažérov, bez straty kontroly.

E. Zabezpečiť pružnú reakciu na krátkodobé zmeny.

Sústava podnikového rozpočtovníctva má spravidla tieto podsystemy:

- **Rozpočet príjmov a výdajov** (cash flow budget), ktorý zachytáva a člení mesačné, týždenné, denné príjmy a výdaje. Je ho možné využiť pri hodnotení toho, ako vie firma uhradiť svoje bežné pohľadávky.
- **Rozpočet výdajov kapitálu** (capital expenditure budget), ktorý zachytáva kapitálové fondy.
- **Bilančná súvaha alebo plánovaná bilancia** (balance sheet budget), ktorý zachytáva budúcu skladbu aktív a pasív.

Okrem týchto existujú ďalšie rozpočty (Cole, 1990):

- **rozpočet predajov a príjmov** (sales and revenue budget),
- **rozpočet výdajov** (expense budget),
- **rozpočet zisku a strát** (profit and loss budget).

Súčasťou podnikového rozpočtovníctva je sústava ukazovateľov charakterizujúcich finančnú situáciu organizácie. Tieto ukazovatele sa členia do piatich skupín:

1. Pomerové ukazovatele likvidity (liquidity ratios).
2. Pomerové ukazovatele pohybu kapitálu (leverage ratios).
3. Pomerové ukazovatele podnikateľskej aktivity (activity ratios).
4. Pomerové ukazovatele ziskovosti (profitability ratios).
5. Pomerové ukazovatele rastu (growth ratios).

Pomerové ukazovatele rastu

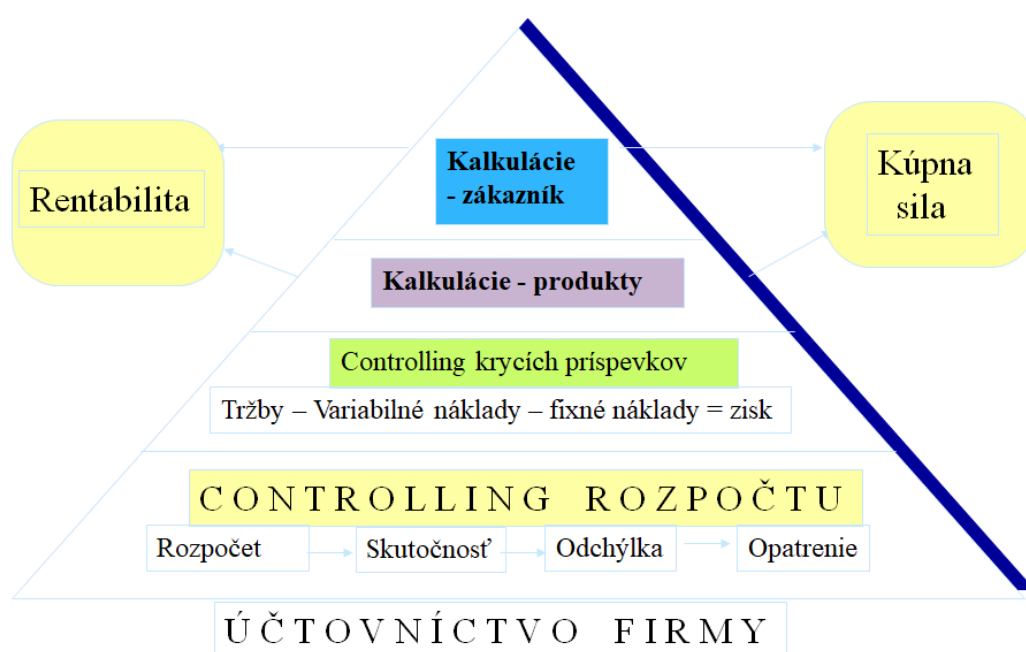
Pomerové ukazovatele rastu sa snažia vystihnúť dôležité rozvojové stránky firmy v zrovnávaní s úrovňou v predchádzajúcich rokoch. Patria tu také ukazovatele ako (Gallo, Horváthová, 1996):

- percentuálne vyjadrenie rastu celkového predaja (annual percentage growth in total sales),
- percentuálne vyjadrený rast zisku (annual percentage growth in profit),
- percentuálne vyjadrený rast dôchodku na jednu akciu (annual percentage growth in earnings per share, or dividends per share),

- pomer medzi trhovou cenou akcie a ročným dôchodkom z akcie (price - earning ratio). Pri pomerových ukazovateľoch už samotné názvy po obsahovej stránke zhruba naznačujú svoj význam pre kontrolnú rozborovú činnosť.

Nákladový controlling a analýza ziskovosti

Nákladový controlling je spolu s finančným a strategickým controllingom najdôležitejším subsystémom podnikového controllingu. Úlohou nákladového controllingu je naplánovať zisk podniku a dosiahnuť ho. K tomu slúži celý rad nástrojov, ktoré sú postavené na krycom príspevku na úhradu fixných nákladov podniku. Ako to vyzerá v hierarchii subsystémov nákladového controllingu s väzbami na okolie je uvedené na obrázku 7.6.



Obrázok 7.6 Subsystémy nákladového controllingu

(Zdroj: vlastné spracovanie)

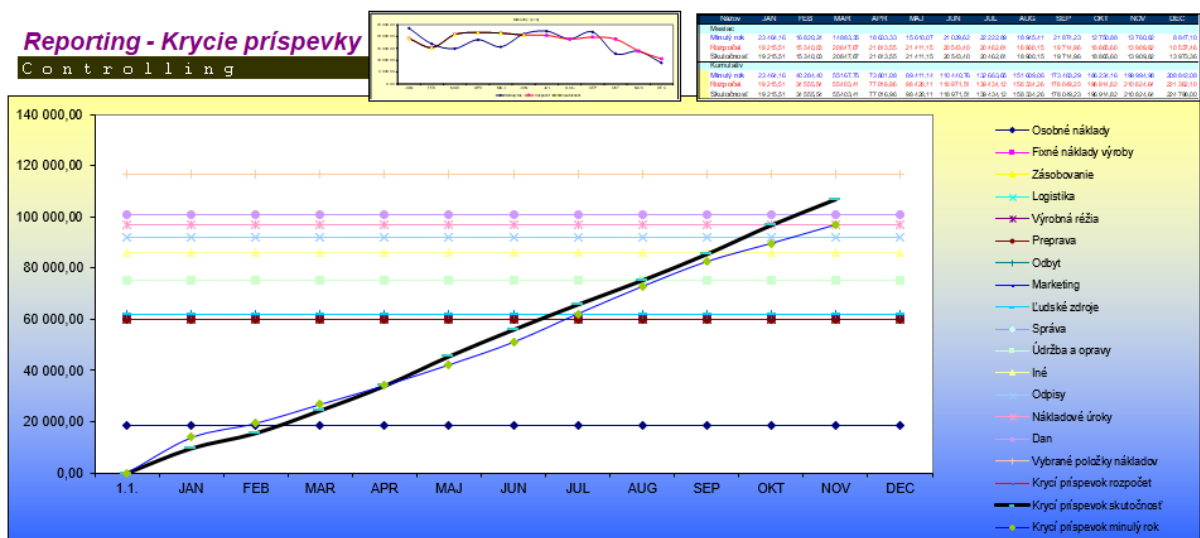
Pri analýze ziskovosti sa používa ako ekonomická kategória krycieho príspevku (príspevok na úhradu). Používa sa zvlášť pri plánovaní a analýze zisku metódou **Break - even - Analysis**, t.j. **analýza kritického bodu obratu** alebo **bodu zvratu (bodu zisku)**, pri ktorom sú v príspevku na úhradu uhradené fixné náklady a zisk alebo strata. Bod zvratu predstavuje hranicu obratu (tržieb, príjmov), za ktorou sa bude postupne vytvárať zisk ako násobok obratu, o ktorý je táto hranica prekročená koeficientom príspevku na úhradu. **Koeficient príspevku na úhradu** (krycieho príspevku) je v systéme analýzy ziskovosti dôležitým ukazovateľom. K stanoveniu

bodou zvratu BEP využíva model CVP analýzy. Pri výpočtovom modeli CVP analýzy si môže manažér položiť množstvo otázok, na ktoré potrebuje odpoveď:

- Aký spoľahlivý je odhad, že sa mu podarí na trhu realizovať stanovený objem produkcie?
- Je cena výrobku pevná, alebo ju možno v určitom trhovom prijateľnom rozmedzí meniť?
- Je vhodné vynaložiť investovať v takom rozsahu, alebo vo väčšom?
- Náklady na mzdy sú primerané hodnote pracovnej sily?
- Je množstvo prostriedkov vynaložených na reklamu dostatočné, aby vzbudilo záujem o moju produkciu, alebo potrebujem zvýšiť náklady na reklamu?
- Môžem s takýmto druhom produkcie uspieť aj v budúcnosti, alebo sa stráca oň záujem?

Tieto otázky, ktoré si môže položiť manažér pri riešení tohto problému si vyžadujú, aby bol problém hlbšie analyzovaný, skúmala sa citlivosť jednotlivých parametrov a modelovali sa možné situácie.

Príklad využitia modelu CVP analýzy v digitálnom manažmente a manažerskej praxi je uvedený na obrázku 7.7.



Obrázok 7.7 CVP analýza v digitálnom manažmente a manažerskej praxi

(Zdroj: vlastné spracovanie)

7.5 Krycí príspevok ako nástroj manažérskej kontroly ziskovosti

Priradovanie spoločných nákladov jednotlivým výrobkom je umelým prepočtom. V neúplných kalkuláciách sa odporúčame spájať spoločné náklady so ziskom a vykazovať globálny ukazovateľ, a to krycí príspevok na úhradu.

Krycí príspevok na úhradu vystupuje ako výsledok realizácie daného výkonu, ale je predmetom ďalšieho delenia. Je potrebné uhradiť spoločné náklady a až konečný zostatok je zisk. To je však v praxi veľmi zložité, pretože výšku spoločných nákladov, ktoré má uhradiť konkrétny výrobok, je možné uhradiť až po porovnaní krycieho príspevku získaného z realizácie všetkých výrobkov (služieb) a celkových spoločných nákladov.

Kalkuláciu s neúplnými nákladmi a krycí príspevok na úhradu je možné použiť iba v tom prípade, keď poznáme fixné a variabilné náklady. Jednotlivé výrobky (služby) sa zaťažia iba variabilnými nákladmi, fixné náklady sú vedené v globále ako podnikové, resp. strediskové. To však v praxi nie je také jednoduché. Variabilnými nákladmi sú jednotkové náklady, ale aj niektoré náklady z režijných nákladov. Dokonca niektorý režijný náklad môže obsahovať variabilnú i fixnú zložku. Zistiť variabilné a fixné náklady si vyžaduje v podniku dobre prepracovaný systém rozpočtovníctva, t.j. vyžaduje si pretransformovať prvotné náklady z finančného účtovníctva na nákladové miesta a kalkulačné jednotky. Príspevok na úhradu danej služby predstavuje predajný úspech služby (výrobku).

Väčšiu vypovedaciu schopnosť získame ak fixné náklady stupňovito rozdelíme na fixné náklady výrobku (služby), nákladového miesta, strediska, podniku a podobne. Podnikové fixné náklady sa odpočítavajú a zúčtujú v rámci hospodárskeho výsledku.

Silné stránky krycieho príspevku na úhradu:

- vyjadruje rentabilitu služby, čím umožňuje stanoviť preferenciu služieb,
- v prípade existencie nedostatkovej kapacity umožňuje stanoviť preferenciu služieb vzhľadom na optimálne využitie kapacity,
- zisťuje krátkodobé cenové hranice pri realizácii,

Krycí príspevok na úhradu vypovedá o marketingovom úspechu služby (výrobku), má dôležité miesto v analýze služieb a rozhodovaní o sortimente služieb, ale jeho objektivita je závislá od presnosti stanovenia variabilných nákladov.

7.7 Kontrola a jej význam v manažmente

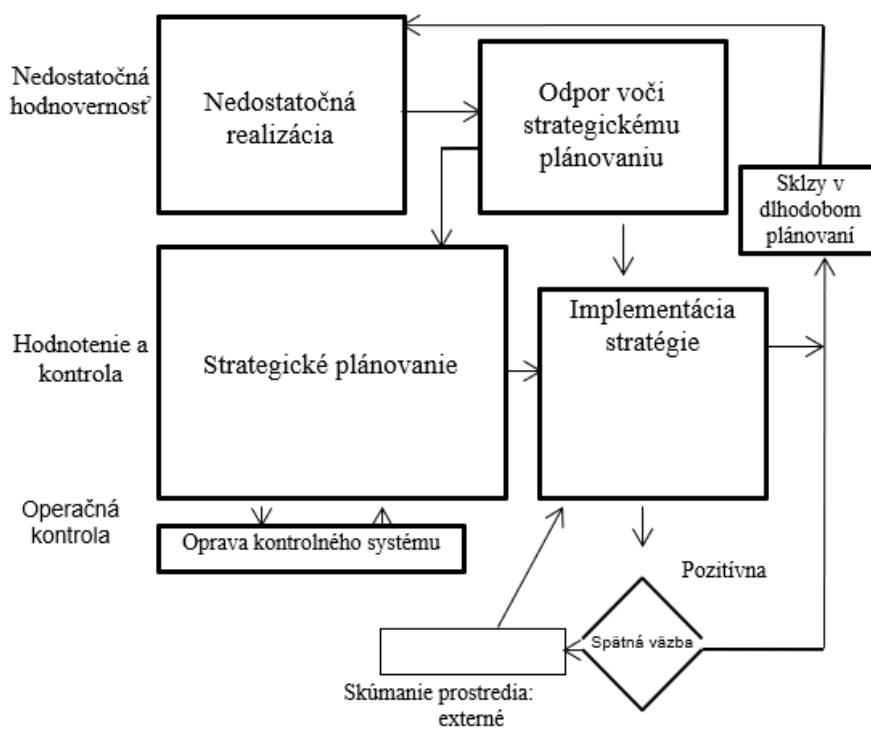
Pod pojmom kontrola rozumieme *proces sledovania, rozboru, prijatia záverov v súvislosti s odchýlkami, ktoré v riadenom procese charakterizujú rozdiel medzi zámerom a jeho realizáciou*. Sledované odchýlky môžu byť z hľadiska cieľov alebo sledovaných kritérií riadeného procesu významné (vyžadujúce prijatie opatrení) a bezvýznamné (nevyžadujú manažérsku reakciu). V manažérskej teórii i praxi sa použitie kontroly chápe širšie, ako je chápané u nás a v našich podmienkach. Nemá jednostranne preverovací charakter, skôr sa zdôrazňuje jej **rozborový charakter. Kontrola je teda proces zabezpečenia efektívneho výkonu so zámerom dosiahnuť vytýčené podnikové ciele**. Obsahuje (Vodáček, Vodáčková, 1991): stanovenie cieľov, určenie štandardov, ktoré sú základom merania, porovnanie nameraných výsledkov so stanovenými štandardmi, vyhodnotenie zistených odchýlok a prijímanie záverov a zabezpečenie realizácie prijatých záverov, popr. nová kontrola ich plnenia resp. splnenia.

Na obrázku 7.9 je znázornený model procesu kontroly. Podľa uvedeného obrázku musíme pri hodnotení a kontrole najprv vedieť čo máme merať, podľa akého štandardu máme postupovať pri hodnotení a kontrole a ako merať výkon. Jedným z rozhodujúcich krokov je zistiť, či výkon zodpovedá vopred stanovenému štandardu. Ak nie vzniká podnet pre "korekciu plánu alebo postupov plnenia" a následné meranie výkonu. V prípade, že výkon zodpovedá stanovenému štandardu, proces hodnotenia a kontroly z pohľadu modelu končí.

Kontrolné procesy sa klasifikujú najčastejšie podľa (Gallo, Horváthová, 1996) obsahovej náplne kontrolných činností, úrovne riadenia kontrolných činností a charakteru prevedenia kontrolných činností. **Obsahová náplň kontrolných činností** sa sústreďuje na zhodnotenie úrovne kvality prevedenia rôznych činností organizácie (napr. správnosti, účelnosti, súladu s plánom a pod.), ktoré zaisťujú reprodukčný proces. V rámci priemyselných podnikov môže ísť napr. o kontrolu hospodárenia:

- predvýrobných etáp (výskum, vývoj, projekcia, konštrukcia, zaistenie výroby materiálom, atď.),
- výrobných etáp (procesov hlavnej výroby a vedľajšej výroby, technologických, obslužných a pomocných procesov a pod.),
- povýrobných etáp (predaj, expedícia, uvedenie do prevádzky, servis, atď.),

- ďalších zabezpečujúcich riadiacich a správnych činností (plánovacích, organizačných, personálnych a pod.).



Obrázok 7.9 Model kontrolného procesu
(Zdroj: Gallo, Horváthová, 1996)

Klasifikácia kontrolných procesov

Podľa úrovne riadenia bývajú kontrolné procesy klasifikované takto:

- *vrcholové kontrolné procesy /Strategic Control System/*, zamerané na kontrolu pre oblasť vymedzenia poslania, stanovenia strategických cieľov a formulovania stratégií,
- *kontrolné procesy nižšej úrovne*, a to:
 - **Management Control System** - zameraný na hodnotenie implementácie stratégií, alebo rozhodnutí, úzko je prepojený s plánovacím systémom podniku,
 - **Operating Control System** - zameraný na proces realizácie.

Obrázku 7.10 znázorňuje jednotlivé úrovne kontrolného procesu.



Obrázok 7.10 Úrovne kontroly
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Kontrolné procesy kladú dôraz na jednotlivé oblasti činnosti organizácie, jej kľúčové miesta, ale v kratšom časovom horizonte. Zatiaľ čo strategické kontrolné procesy preferujú hodnotové vyjadrenie, operatívne kontrolné procesy sa diferencovane zaoberajú hospodárením s hmotnými, energetickými, finančnými, informačnými a ľudskými zdrojmi.

Podľa charakteru prevedenia kontrolné procesy bývajú klasifikované napríklad na:

- pravidelné a nepravidelné,
- interné a externé,
- preventívne, priebežné a následné.

Pravidelné kontroly - môžu byť priebežné i periodické (regular control and periodical control). Tieto kontrolné procesy sa snažia postihnúť najmä odchýlky typu "plán - skutočnosť". Umožňujú regulačné zásahy, poprípade prispôbenie plánu zmeneným podmienkam.

Nepravidelné kontroly - vychádzajú z potreby preverky (rozboru) špecifických akcií, obzvlášť však z kritických štúdií ich realizácie.

Interná kontrola - túto kontrolu zabezpečujú pracovníci vlastnej organizácie. Môže ísť buď o kontrolnú činnosť v rámci riadiacich prác vedúcich pracovníkov alebo nimi poverených pracovníkov, či kontrolných orgánov firmy. Súčasťou internej kontroly môžu byť aj externí špecialisti.

Externá kontrola - je vyvolaná okolím organizácie. Väčšinou ide o preverku dodržiavania externe stanovených, ale pre firmu platných pravidiel, noriem, právnych a iných predpisov.

Napríklad môže ísť o dodržanie zákonov, podmienok finančného vyrovnanía s daňovými orgánmi či veriteľmi a podobne.

Preventívna kontrola - kladie si za cieľ predchádzať, či včas identifikovať nebezpečenstvo nedostatkov. Ide o množstvo rozborov začínajúcich rozborom kvality projekčných prác.

Priebežná kontrola - sleduje spravidla potrebu identifikovať odchýlky v priebehu riadeného procesu a systémom spätnej väzby rozhodnúť o účelnej regulácii. Výsledky priebežnej kontroly môžu byť v zásade trojaké (Vodáček, Vodáčková, 1991):

1. pozitívna odchýlka,
2. dodržanie plánovanej úrovne,
3. negatívna odchýlka.

Následná kontrola - sa sústreďuje na výstup z kontrolovaných procesov (napr. konečná kontrola kvality výrobkov, kontrola ročnej uzávierky daňovým úradom alebo audítorom). Účel tejto kontroly môže byť mnohostranný, buď výrazne pozitívny (odmeny za splnenie úloh) alebo výrazne negatívny (hmotný či právny postih vinníkov).

Každá z týchto kontrol, triedených podľa jedného klasifikačného znaku, môže byť doplnená podľa ďalších klasifikačných znakov. V manažérskej literatúre sa uvádzajú dvoj, troj i viac rozmerné klasifikácie, ktoré umožňujú typ kontroly nielen presne špecifikovať, ale zároveň určiť jej typické znaky.

7.8 Systém zabezpečenia kvality

V odbytových pojmach: **termín - cena - kvalita**, dostáva kvalita primárny význam a nový významový rozmer. Došlo k obsahovej zmene od statického konštatovania výsledku, napr. dobrá či zlá práca v konštrukcii, výrobe či kontrole, ku dynamickému plneniu predlôh a plneniu vopred stanovených a presne definovaných vlastností a ukazovateľov, ktoré okrem toho podliehajú neustálym zmenám (design, životnosť, technické parametre atď.). Podobne sa mení i systematika pre dosiahnutie kvality.

V minulosti sa preferovala:

- vstupná kontrola s akceptovaným počtom chýb,
- výrobná kontrola ako zvláštny druh pracovnej operácie triedenie dobré - zlé,
- vysoké percento konečnej kontroly (niekedy až 100%).

Kvalita bola dosiahnutá kontrolou a nie vyrobená !

V súčasnosti sa do popredia dostávajú:

- výberové vstupné kontroly (dodávatelia nesú plné riziko, musia zaviesť QS systém, JIT systematiku, 0% akceptovaných chýb),
- vo výrobe platí v záujme zabezpečenia prevencie chýb, permanentná kontrola spolu so systematikou stopercentnej regulácie kvality výrobného procesu,
- výberové konečné kontroly.

Kvalita, predtým viac menej zastupovaná kontrolným oddelením, sa stala najdôležitejšou funkciou manažmentu s vysoko kvalifikovanými odborníkmi a systematikou zahŕňajúcou všetky oddelenia podniku.

Princípy a smernice firmy Grundig AG pre dosahovanie vysokej kvality (Dale, 1965):

- kvalita našich služieb a výrobkov má pre firmu prvoradý význam,
- každý pracovník musí byť neustále vedený k zlepšovaniu kvality,
- kvalita je najdôležitejší faktor práce vedúcich pracovníkov,
- všetci pracovníci sú povinní aktívne spolupracovať na zlepšovaní kvality,
- zlepšovanie kvality je stály systematický proces,
- organizácia sa musí preorientovať na zákazníkov a užívateľov, výkonnosť konkurentov sa musí presne analyzovať,
- dôležitý dodávateľ sa musia presne orientovať na našu politiku spojenú s kvalitou,
- na všetkých stupňoch vzdelávania sa musí venovať najvyššia pozornosť rastu vedomia spojeného s kvalitou,
- politika kvality sa musí na všetkých stupňoch zrozumiteľne publikovať,
- potrebné opatrenia sa musia stále dokumentovať a predkladať vedeniu firmy.

Vychádza z očakávania zákazníka. Obsahuje všetky koncepčne dôležité údaje pre kvalitný návrh konštrukcie, výrobné predpisy atď. Každé oddelenie sa pri zrode, pri vzniku a predaji výrobku priamo podieľa na tvorbe kvality.

Funkčné zložky systému kvality (QS):

- QS podnikové smernice,
- zaistenie dodávateľskej kvality,
- QS vo výrobe,

- plány skúšok,
- plánovanie,
- zaistenie výrobných schopností stroja,
- regulačné procesné karty, ktoré slúžia na max. vylepšenie, alebo kontrolujúce karty zamerané na tolerančné hranice pri výrobe,
- analýza procesnej schopnosti výroby,
- analýza možností a vplyvov chýb, stanovenie preventívnych opatrení,
- kontrola vo výrobe,
- analýza náhodných vplyvov na kvalitu,
- analýza chýb,
- samočinné prevedenie identifikácie výrobkov v procese, sprievodné dokumenty a kontrolné zákazy,
- stále a priebežné vyhodnocovanie chýb so stanovením nových smerov prevencie,
- vyhodnocovanie a samoregulovateľná prevencia.

Kruh kvality - QC

Tento pojem zahŕňa skupinu pracovníkov určitého úseku, ktorá sa okrem normálnej pracovnej náplne zaoberá pravidelne analýzou problémov a chýb a zlepšovacimi návrhmi vo vlastnom pracovnom okruhu. QC sú organizačne začlenené do podnikových štruktúr, metodicky podporované vedúcimi, koordinátormi, expertmi a QS - hovorcami. QS systematika podporovaná výpočtovou technikou je prepojená na celkovú komunikáciu výpočtového systému, čo zahŕňa konštrukciu, prípravu výroby, výrobu, plánovanie a riadenie. Cieľom tejto kombinatoriky je maximálna pružnosť a zrýchlenie technického spracovania zákaziek.

Total Quality Management - funkcia manažmentu

Účinnou koncepciou v tejto oblasti sa stáva **Total Quality Management** -TQM. Za otca TQM je považovaný americký štatistik **Dr. W. Edwards Deming**, ktorého myšlienky využili najprv Japonci a až potom sa šírili do ostatných krajín. Kvalitou výrobkov sa zaoberali manažéri už od doby Taylora. Zatiaľ čo na začiatku sa orientovali iba na výstupnú kontrolu, ktorá mala vyradiť zmätky a kvalitnejšie výrobky bolo možné vyrobiť iba na úkor vyšších výrobných nákladov, tak v 60. a 70. rokoch ťažisko prechádza na prevenciu nekvalitných výrobkov. Zhruba v 80. rokoch dominuje nová koncepcia - Total Quality Management.

Čím je charakteristický TQM:

- zahŕňa všetky podnikové procesy vrátane správy, financovania, nákupu i predaja,
- zúčastňujú sa na ňom všetci zamestnanci podniku od vrcholového vedenia až po radového pracovníka,
- znamená zmenu vnútorného vzťahu jednotlivca k jeho práci, pretože všetci sú zároveň zákazníkmi i dodávateľmi určitých výkonov,
- prechádza všetkými fázami procesu riadenia od tvorby podnikovej stratégie, cez dlhodobé a operatívne plánovanie, dokonalú organizáciu a koordináciu všetkých podnikových procesov a činností, motiváciu pracovníkov až po kontrolu.

Pojem kvality vyjadruje nielen to, že nejaký výrobok má dobré kvalitatívne vlastnosti zodpovedajúce norme, ale tiež, že zodpovedá požiadavkám zákazníka, čo do ceny, spôsobu ponuky, kultúry obsluhy, predaja a servisu. Dimenzia pojmu kvalita je širšia i s ohľadom na samotného zákazníka. Zákazníkom je každý odberateľ výsledkov práce, či už ide o spolupracovníka z vedľajšieho oddelenia, inú organizáciu alebo zákazníka v maloobchodnej sieti. Pojem "kvalita" sa vzťahuje nielen na výrobok či službu poskytovanú externým zákazníkom, ale tiež na bezchybný výkon sekretárky pri písaní dopisu, správnu fakturáciu, optimálne plánovanie predajnej akcie (Pražská, 1991).

Pojem úplnej kvality sa týka oblasti financovania, odbytu a administratívy podobne ako výroby a prevádzky. Ide o to zlepšovať všetko, čo sa deje v podniku, pokiaľ sa dostane výrobok alebo služba až k zákazníkovi (Pražská, 1991).

W. E. Deming formuloval niekoľko zásad TQM, ktoré výstižne objasňujú jeho zmysel (Pražská, 1991):

1. Trvalým cieľom je neustále zdokonaľovanie výrobkov a služieb.
2. Prijmite novú filozofiu /ide o zmenu tradičného riadenia a štýlu vedenia/.
3. Skončite so závislosťou na výstupnej kontrole.
4. Skončite s udeľovaním zákaziek a nákupom len na základe cenovky, namiesto toho minimalizujte celkové náklady výroby.
5. Zaved'te trvalé zlepšovanie každého procesu v podniku od plánovania, výroby až po servis.
6. Zaved'te tréning pracovníkov pre ich profesiu.
7. Prijmite nový štýl vedenia.
8. Odstráňte strach.

9. Odstráňte bariéry medzi jednotlivými útvarmi.
10. Odstráňte slogany, heslá a výzvy vyžadujúce od robotníka vyššie nasadenie.
11. Odstráňte pracovné normy na deň.
12. Odstráňte bariéry brániace hrdosti robotníkov na ich povolanie.
13. Vytvorte program vzdelávania a sebvzdelávania, do ktorého bude zapojený každý.
14. Zaraďte každého v podniku do tímu uskutočňujúceho zlepšenie kvality.

Model excelentnosti EFQM

Model EFQM (model výnimočnosti, model excellence) slúži pre potreby efektívneho fungovania organizácie. Možno ho priradiť k metódam patriacim do oblasti strategického manažmentu. Model vychádza z princípu úspešného riadenia organizácie so zohľadnením prvkov kvality. Model EFQM (European Foundation for Quality Management) je vlastne modelom Európskej nadácie pre manažment a kvalitu. Je to nezisková organizácia, ktorá bola založená v roku 1988 štrnástimi poprednými európskymi spoločnosťami s poslaním byť hybnou silou udržania „excelentnosti“ v Európe. V dnešnej dobe združuje vyše 800 organizácií.

Základnou filozofiou modelu je pravidelné samohodnotenie sa organizácie podľa predom stanovených kritérií a pravidiel. Obyčajne sa jedná o dotazníkovú formu hodnotenia. Výsledky hodnotenia potom podávajú obraz o fungovaní organizácie, jej silné aj slabé stránky, ktoré tvoria základ pre zlepšovanie procesov prebiehajúcich v organizácii. Hodnotenie zahŕňa aj oblasť výkonnosti organizácie. Robí sa na základe rôznych nástrojov, napr. metóda pozorovania a správania sa, rôzne rozhovory s pracovníkmi organizácie a pod. Hodnotenie sa zapisuje do predom pripravených formulárov pre jednotlivé kritériá modelu **EFQM**. Hodnotí sa na základe bodovej škály alebo v percentuálnom vyjadrení.

Model má tri časti:

1. Základná koncepcia excelentnosti.
2. Model excelentnosti EFQM.
3. Logika RADAR.

RADAR je nástrojom, ktorý napomáha získaniu potrebných dát. R značí Results (výsledky), A – Approaches (prístupy, ich plánovanie a rozvoj), Deploy – zavedenie do praxe, AR – Assess and Refine – hodnotenie a zlepšovanie.

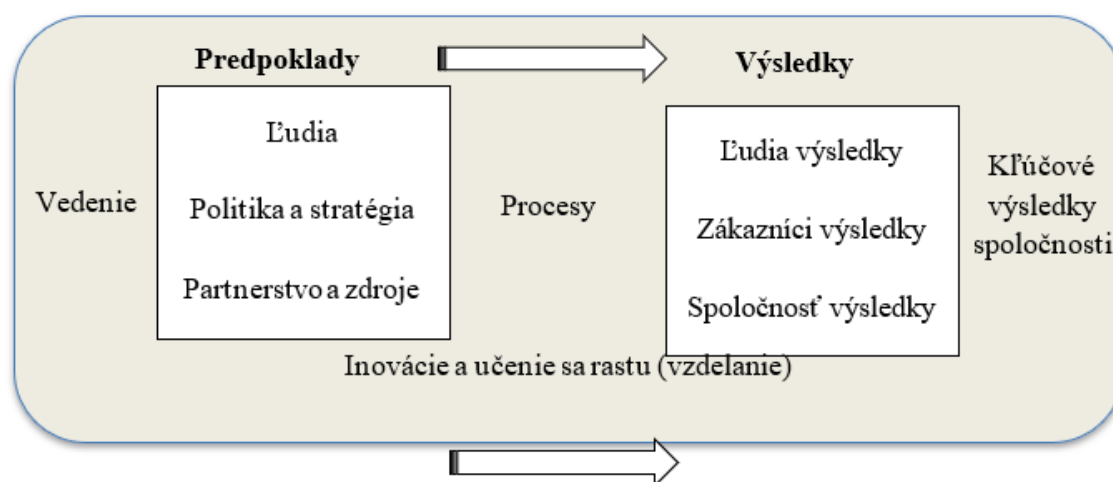
Udržanie excelentnosti je náročné a preto sa spracoval model samohodnotenia organizácie na základe týchto deviatich kritérií:

- **Vedenie.**
 - ľudia
 - politika a stratégia
 - partnerstvá a zdroje.
- **Procesy** (hlavné procesy, riadiace procesy, pomocné procesy).
- **Kľúčové výsledky výkonnosti**
 - ľudia a ich výsledky
 - zákazníci a ich výsledky
 - výsledky spoločnosti.

Model samohodnotenie organizácie „Model excelentnosti EFQM“ je zostavený všeobecne a môže sa voľne implementovať do činností organizácie, kritériá by mali byť ale zachované. Model má dve základné časti a to:

- predpoklady
- výsledky.

Celým modelom sa prelína vetva inovácií a učenia sa rastu (vzdelávania). Schematicky by sme to mohli nakresliť nasledovne – obrázok 7.11



Obrázok č. 7.11 – Schéma modelu excelentnosti EFQM a jeho základných kritérií
(Zdroj: EFQM, 2003)

Koncepcia excelentnosti

Koncepcia excelentnosti je založená na ôsmich základných princípoch: Orientácia na výsledky. Očakáva sa, že organizácia bude dosahovať výsledky v súlade s víziou a cieľmi, ktoré si postavili a tieto výsledky budú priaznivé.

1. Zameranie sa na zákazníka. Model tu predpokladá vytváranie hodnôt pre zákazníka, s ktorými bude zákazník spokojný a pre organizáciu budú rentabilné.
2. Vedenie a cieľovosť. Organizácia má svoju víziu, v ktorej smerom napreduje a za určité, presne definované obdobie je dosiahne. Predpokladá sa, že vízia je prepojená na ciele organizácie.
3. Manažment procesov. Organizácia má definované a vzájomne prepojené procesy, systémy a ostatné dôležité činitele organizácie, takže vytvára cieľovo riadenú organizáciu na báze procesného riadenia.
4. Rozvoj ľudí a ich angažovanosť. Organizácia sa snaží a maximalizáciu prínosov zamestnancov ich angažovanosťou k dosiahnutiu postavenej vízie a stanoveným cieľom.
5. Neustále vzdelávanie, inovácie a zlepšovanie. Zmeny, ktoré sa uskutočňujú v organizácii sú zamerané na vytváranie a využívanie príležitostí pre ďalšie zlepšovanie a inovácie. Organizácia má perspektívu učenia sa a rastu. Predpokladá to v dnešnej dobe postupné zavádzanie znalostných systémov a nadobúdanie múdrosti.
6. Rozvoj partnerstva. Najmä partnerstvá a spolupráca v dnešnej dobe môže vytvárať pridanú hodnotu a zvyšovať udržateľnosť rozvoja.
7. Sociálna zodpovednosť organizácie. Organizácia musí pochopiť očakávania zainteresovaných skupín (manažment, zamestnanci, zákazníci, dodávatelia, spoločnosť) a v pozitívnom smere ich aj rozvíjať.

Týmto sa naplní koncepcia excelentnosti a organizácia úspešne môže napredovať.

Zhrnutie 7. kapitoly

Kapitola Controlling sa zaoberala poslednou funkciou manažmentu, pre ktorú bol v minulosti aktuálny názov kontrola. S rozvojom informačno-komunikačných a digitálnych technológií a vedy o riadení je ju vhodné nahradiť pojmom controlling a v modernejšom význame informačnej spoločnosti digitálny controlling. Objasňuje pojem controlling ako metódy riadenia k úspechu. Preskúmaná je tu oblasť finančného, nákladového a strategického controllingu, vrátane najdôležitejších ukazovateľov, ktorými môžu manažéri efektívne kontrolovať úspešnosť svojho riadenia v danej organizácii. Osobitná pozornosť sa venovala problematike riadenia a kontroly kvality a ako aj samotnému kontrolnému procesu. V rámci tejto kapitoly boli preskúmané aj možnosti digitalizácie, ktoré sú u tejto funkcie manažmentu

najväčšie. Sú základom aj Business Intelligence systém pre hodnotenie výkonnosti firmy a majú veľa rôznych podôb.

Otázky

1. Aká je hlavná úloha a funkcia controllingu v digitálnom manažmente?
2. Objasnite pojem controlling z pohľadu rôznych autorov a ako možno vnímať digitálny manažment v rámci týchto názorov?
3. Čo je podstatou finančného controllingu a ako ho ovplyvnili digitálne technológie?
4. Čo je podstatou nákladového controllingu a ako ho ovplyvnili digitálne technológie?
5. Čím sa zaoberá strategický controllingu a ako ho ovplyvnili digitálne technológie?
6. Charakterizujte rozdiel medzi kontrolou, controllingom a digitálnym controllingom?
7. Prečo je dôležitý systém riadenia kvality a ktoré systémy riadenia kvality poznáte?
8. Čo je podstatou modelu excelentnosti a ako ho ovplyvnila digitalizácia?
9. Vysvetlite pojem krycí príspevok na úhradu a možnosti digitalizácie pri jeho vykazovaní?
10. Ktoré 4 kľúčové ukazovatele výkonnosti považujete za najdôležitejšie z hľadiska riadenia podniku a jeho digitalizácie?
11. Ktorá funkcia digitálneho manažmentu je pre prácu manažéra najdôležitejšia A prečo?

Záver

Cieľom publikácie Digitálny manažment bolo oboznámiť manažérov, budúcich manažérov, študentov, ale aj ostatných záujemcov o túto problematiku, s problémami riadenia a metódami ich riešenia v digitálnom prostredí. Manažment sám o sebe je pomerne rozsiahla veda a nedá sa v rámci jednej publikácii vyjadriť všetky poznatky, ktoré sa tieto problematiky týkajú. Preto sme sa snažili vybrať z nej tie najdôležitejšie, ktoré sa môžu uplatniť najmä v procese jeho digitalizácie. Na báze všeobecných poznatkov z oblasti manažmentu sme poukázali na ich aplikovanie s pomocou digitálnych technológií, aby práca manažérov bola čo najefektívnejšia. Zároveň sme sa snažili rozšíriť ich rozhľad v danej problematike a poukázať na možné v smere ďalšieho rozvoja tejto vedy v dobe digitalizácie a informačnej spoločnosti.

Na riešenie problémov, ktoré vznikajú pred manažermi neexistujú jednoznačné návody. Preto aj poznatky, ktoré sú uvedené v tejto publikácii je treba vedieť použiť správne a v správnom čase. Ich nesprávne použitie môže viesť k negatívnym výsledkom v práci. Naopak v prípade, že ich použijú správne, ich práca sa môže stať veľmi efektívnou a prospešnou. Teória a teoretické poznatky z manažmentu musia byť rovnomerne vyvážené aj praxou, pretože najdôležitejšie poznatky sa získavajú práve v praxi. Na základe odskúšaných poznatkov v praxi, alebo získaním nových, sa znova vracajú do teórie a slúžia k ďalšiemu vzdelávaniu manažérov.

Manažment je veda, ktorú musia manažéri študovať celý život a len vtedy sa stanú skutočnými manažermi. Manažér ktorý sa nevzdeláva už prestáva byť manažérom a jeho práca nemusí byť vykonávaná efektívne. V súčasnom období rozvoja a informačnej spoločnosti je ale potrebné tieto poznatky spojiť aj s informačno-komunikačnými technológiami a stále vo väčšej miere sledovať inovácie, ktoré sa v tejto oblasti dejú a postupne ich aplikovať do praxe. Len vtedy nájde manažment skutočné uplatnenie a stane sa efektívnym. V súčasnosti bez digitálnej, počítačovej a informačnej gramotnosti to už nie je možné.

Použitá literatúra

- ALDAG, J., STREARNS, T. 1987. Management. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- ANSOFF, H. J. 1984. Implementing Strategie Management. Englwood Prentice Hill.
- BELLÉROVÁ, B. – DŽUNGANOVÁ, D. – GONDOVÁ, D. – HOMOLOVÁ, L. – KADNÁROVÁ, M. – MATUŠOVIČOVÁ, E. – POLÁČIKOVÁ, A. 2010. *Informačná vzdelávanie v podmienkach slovenských vysokých škôl – analytická štúdia*. Vyhodnotenie prieskumov akademických knižníc a návrh koncepcie vzdelávania. Bratislava: Slovenská asociácia knižníc. 118 s. Dostupné na: <http://www.sakba.sk/dokumenty/2010/informacnevzdelavanie-kniha.pdf>. ISBN 978-80-89284-69-6
- BIEGER, T., 2013. Management von Destination. 8.vyd. Munchen: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. ISBN 978-3-486-71360-2.
- BLEICHER, K. 1992. Das Konzept Integriertes Management. Das St. Galler Management-Konzept. Frankfurt am Main: Campus.
- ČARNICKÝ, Š. 2007. *Základné princípy a hlavné komponenty riešení Business Intelligence*. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Semafor 2007, Ekonomika firiem 2007. Košice: Podnikovohospodárska fakulta EU. ISBN 978-80-225-2482-7
- COLE, G. A. 1990. Management. Theory and Practice. London: Aldine Place London W 12 8AN.
- COOPER, C. a kol., 1998. Tourism: Principles and Practices. 3.vyd. England: Addison- Wesley. ISBN 978-05-82312-73-9.
- DALE, E. 1965. Management. Theory and Practice. New York: McGraw Hill 1965.
- DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANICEVICH, J. M. 1997. Management. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3
- DRUCKER, P. F. 1985. Inovation and Entrepreneurship. New York: Harper and Row.
- DRUCKER, P. F. 1969. The Practice of Management. London: Heinemann.
- DRUCKER, P., 1995. Managing in a Time of Great Change. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 97-80-52594-053-1.
- EFQM. 2003. Hodnocení pro excelenci. Praha: Česká společnost pro jakost'. ISBN 80-02-01580-0
- FAYOL, H. 1931. Zásady správy všeobecné a správy podniků. Praha: Orbis 1931.
- FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. 2005. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s. ISBN 80-7357-084-X.
- GALLO, Peter, 2009. Balanced scorecard: Strategický systém riadenia výkonnosti firmy. 1. vyd. Prešov: Dominanta.
- GALLO, Peter, 2013. Strategický manažment a controllingové analýzy. 1. vyd. Prešov: Dominanta. ISBN: 978-80-967349-6-2.
- GALLO, Peter, 2014. Balanced Scorecard. ISSN: 1339-5335. Dostupné z : <http://www.dominanta.sk/>
- GERLICH, P. 1991. Management a tržní ekonomika. Karviná: Economic-OK.

- GRASSEOVÁ, Monika, 2013. Efektivní rozhodování : analýzování, rozhodování, implementace a hodnocení. 1. vyd. Brno: Albatros media. ISBN: 978-80-266-0179-1.
- GRASSEOVÁ, Monika, et al., 2012. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: Albatros media. ISBN: 978-80-265-0032-2.
- GULICK, L., URWICK, L. F. 1937. Papers in the Science of Administration. New York: IH - Columbia University.
- HORVÁTH & PARTNER. 2004. Balanced Scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-033-2.
- CHUNG, K., H. 1987. Management Critical Success factors. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- JACOBS, F. a M. GILLETE., 1995. Destination Management Company: How they work. [online]. [cit. 2017.10.12]. Dostupné z: [http://www.ismpassoc.org/documents/Destination_Management_Companies_\\$10.pdf](http://www.ismpassoc.org/documents/Destination_Management_Companies_$10.pdf)
- JANEČEK, P., 2013. Rok 2013 a organizace destinačního managementu. [online]. [cit. 2017-11-12]. Dostupné z: https://www.tvp.zcu.cz/cd/2013/PDF_sbornik/23.pdf
- JOHANN, M., 2014. The Importance-Performance Analysis: an Evaluation of Tourist Satisfaction with the Destination Attributes. In: International Journal of Economic Practices and Theories. Roč. 4, č. 5. [cit. 15. novembra 2017]. ISSN 2247-7225. Dostupné z: http://www.ijept.org/index.php/ijept/article/view/The_Importance-Performance_Analysis_an_Evaluation_of_Tourist_Satisfaction_with_the_Destination_Attributes
- KALAŠ, I. et al. 2009. Žijeme v digitálnom svete. Moderná škola. Bratislava: Štátny pedagogický ústav, s. 33. ISBN 978-80-8118-027-9
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. 2007. Balanced scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-177-5.
- KASPAR, C. 1995. Management im Tourism. Eine Grunlage fur die Führung vor Tourismunternehmungen und -organisationen. Reihe Tourismus. Nr. 13. 2. vydanie. Bern, Stuttgart, Wien: Verlag P. Haupt. ISBN 3-258-04952-1.
- KLIMEK, K., 2013. Destination management organisations and their shift to sustainable tourism development. In: European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation. Roč. 4, č. 2. [cit. 15. novembra 2017]. ISSN 2182-4916. Dostupné z: http://www.ejthr.com/ficheiros/2013/Volume2/EJTHR_Vol4_2_Art2_Katarzyna.pdf
- KOONTZ, H. 1964. The management. Theory Jounge. Academy of Management. Zourmal.
- KOONTZ, H., WEIRICH, H. 1993. Managment. McGraw-Hill, USA. ISBN 80-85605-45-7.
- KOVAŘÍK, F. 1991. Prosperita má svůj klíč. Praha: Data-Consulting.
- KUHN, I. a P. TOMÁŠOVÁ, 2011. Úvod do destinačního managementu. In: Sekcia cestovný ruch, Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja S. [online]. [cit. 2017.01.09]. Dostupné z: <http://docplayer.org/21619454-Uvod-do-destinacneho-manazmentu.html>
- LIPTÁK, F. 1982. Umenie riadiť. Bratislava: Práca.
- LONDON, H. 1991. Practical Marketing. Praha: Tippa.

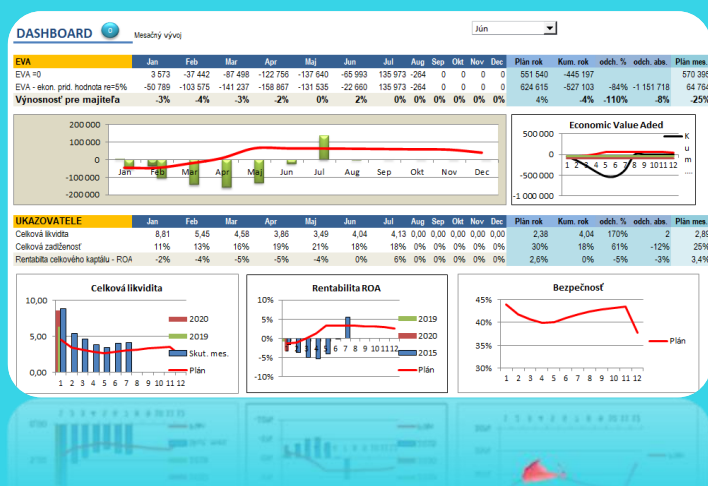
- MERNA, T., AL-THANI, F., F. 2007. Risk management. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1547-3.
- MAŘÍK, M. a kol. 2003. Metody oceňování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-57-2.
- MEDLIK, S., 2011. Vývoj chápání destinace. In: K. NEJDL. Management destinace cestovního ruchu. Praha: Wolters Kluwer ČR, s.47. ISBN 978-80-7357-673-8.
- MILLER, E. J., RICE, A. K. 1967. Systems of Organization. London: Tavistock Publications. See also: Selections from Systems of Organization. In: Colman, A. D. & Bexton, W. H. (eds.) Group Relations Reader 1 (1975) A. K. Rice Institute Series. p. 43-68.
- MOLINA, A. a kol., 2010. Tourism marketing information and destination image management. Roč. 4, č.5, s. 722-728. ISSN 1993-8233.
- NEJDL, K., 2011. Management destinace cestovního ruchu. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-673-8.
- OUCHI, W. G. 1982. Theory Z. How American Business Can meet the Japanese challenge. Avon Books, New York: The Herts corporation.
- PAPULA, J. 1992. Strategický manažment podniku. Bratislava: VŠE.
- PILKOVÁ, A. 1992. Manažérske plánovanie. Bratislava: VŠE 1992.
- PORTER, M. 1980. Competitive Strategy. New York: Free press. ISBN 0-422-15689-3
- PRAŽSKÁ, Z.: Management obchodního podniku. Praha: VŠE 1992.
- ŘEZÁČ, J. 2009. Brno: Moderní management. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1959-4.
- RUDY, J. 1988. Organizácia a riadenie japonských priemyselných firiem. Bratislava: Alfa.
- STEINOCKER, H. 1992. Strategický controlling. Mnichov.
- SYNEK, M. a kol. 2006. Podniková ekonomika. 4. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-892-4.
- ŠULER, O. 2009. 100 klíčových manažerských technik. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2173-3.
- ŠOLJAKOVÁ, L. 2009. Strategicky zaměřené manažerské účetnictví. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-199-7.
- KOLEKTÍV AUTOROV. 2019. *Stratégia digitálnej transformácie Slovenska 2030*. Vládny materiál.
- ULRICH, D et al., 2001. The HR Scorecard. Boston: Harvard Business school press. ISBN 1-57851-136-4.
- URWICK, P. F. 1956. The Golden Book of Managemet. A Historical Record of The Life and Work of Seventy Prosicers. London: CIOS - Newman Uaeme.
- VEJLUPEK, T. 2005. *Znalosti jsou v souvislostech*. Seminár Podnikatelské klastry a konkurenční zpravodajství. Praha: ČVUT
- VODÁČEK, L., DVOŘÁK,, V. 1989. Managemet v USA. Praha: IŘ.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 1991. Managemet na prahu 90. let. Praha: IŘ.

CONTROLLINGOVÝ SYSTÉM EIS

Záruka úspešného riadenia organizácie od firmy

DOMINANTA.

www.dominanta.sk



Dominanta

2020

ISBN:
EAN:

978-80-973605-0-4, 978-80-973605-1-1
9788097360511, 9788097360511

